

# Konflikter som organisasjonslæring, belyst ut i fra fortellinger om konflikter i en utdanningsinstitusjon

L41 Masteroppgave i verdibasert ledelse  
Diakonhjemmet Høgskole  
Avdeling for etter- og videreutdanning

Innleveringsdato: 2. mai 2007

Veileder: Morten Skjørshammer

**I dag såg eg**

I dag såg eg

two månar,

ein ny

og ein gamal.

Eg har tru på nymånen.

Men det er vel den gamle.

Olav H. Hauge

*Mange års røynsle med pil og boge.*

*2000 Det Norske Samlaget*

## Sammendrag

Denne oppgaven handler om konflikter som organisasjonslæring og blir belyst ved fortellinger om konflikter i en utdanningsinstitusjon. Problemstillingen er: *Hvordan har åpne konflikter bidratt til organisasjonslæring ved en utdanningsinstitusjon?*

Undersøkelsen er gjennomført ved Diakonhjemmet Høgskole som har en historie tilbake til 1890. Jeg har foretatt en avgrensing til perioden 1970-2000. Jeg fant tre åpne konflikter som var egnet til å belyse problemstillingen. De tre konfliktene er presentert som tre forkortede gjenfortellinger som jeg har kalt fagkonflikten, personalpolitikkonflikten og lederkonflikten. Intervjuer med seks informanter ved Diakonhjemmet har vært den viktigste kilden for oppgaven. Blant informantene var det både personer med erfaring fra konfliktene og personer ansatt etter at konfliktene var avsluttet. Materialet fra intervjuene er supplert med arkivmateriale og feltdagbok. Jeg er ansatt ved høgskolen og min rolle som forsker kan derfor karakteriseres som deltagende observatør.

Oppgaven er bygd rundt fortellinger som grunnleggende for formidling av mening og forståelse i en organisasjon. Konfliktfortelling er både en del av konflikten, samtidig som konflikt kan fremstilles som en fortelling. Narrativ konfliktforskning berører sammenhengen mellom konflikt og organisasjonslæring ved at konflikt viser hva som bør utvikles og endres. Jeg har fokusert på Argyris og Schöns modell singel-loop og double-loop læring. Modellen foretar en inndeling av organisasjoner i to typer, modell-I og modell II, ut i fra hvilke styrende verdier som ligger til grunn for handlingsstrategiene. Begrepet organisasjonsminne er trukket inn for å belyse hvordan organisasjoner husker og glemmer. Organisasjonsminnet består av fortellinger som organisasjonens medlemmer husker.

På bakgrunn av den teoretiske fremstillingen drøfter jeg funnene i undersøkelsen. Det belyses hvordan konfliktfortellingene endres med tiden avhengig av om det er affektive eller kognitive konflikter. Videre ser jeg på hvordan utviklingen av organisasjonen over tid ser ut til å påvirke fortellingene. Sammenheng mellom konfliktene og utviklingen av subkultur er beskrevet. Konfliktfortellingene har funksjon som mentalitetsbærende fortellinger. Dette peker også på hvordan fortellingene reflekterer organisasjonens styrende verdier og beskriver en organisasjons handlingsstrategi. Undersøkelsen indikerer at konfliktene har gitt både double-loop og singel-loop læring og det er gjenkjent verdier både i modell-I og modell-II. Hva som er viktig og verdiene er blitt tydeliggjort i konfliktene. Jeg påviser at fagkonflikten og personalpolitikkonflikten gjennom erfaringslæring synes å ha bidratt til høgskolens utvikling på flere områder.

## Forord

Masterstudiet i Verdibasert ledelse har gitt meg muligheten til å anvende ny kunnskap i utfordringer jeg møter i det daglige arbeid. Arbeidet med denne masteroppgaven har vært både krevende og lærerikt.

Takk til veileder Morten Skjørshammer for konstruktive og kritiske tilbakemeldinger. Hans store kunnskap på feltet og kjennskap til Diakonhjemmet har vært nyttig, og jeg har gått oppmuntret fra veiledningstimene. Felles veiledning og kontakten underveis med student Nina Martinussen har vært inspirerende. Hennes viktige studie ”De tause stemmene” – opplevelser med konflikt, har bidratt til et perspektiv på min studie som handler om mer ”høylytte” konflikter.

Skriveseminarene har bidratt til å løse meg igjennom arbeidet med masteroppgaven. Takk til studieleder Tom Eide for innsiktsfulle kommentarer på materialet. Takk også til øvrige lærere ved studiet for innspill. Medstudenter takkes for både tilbakemeldinger og støtte.

Takk til informantene ved Diakonhjemmet som har vært villig til å stille opp og gjort det mulig å gjennomføre denne studien. Det har vært engasjerende å lytte til dere og refleksjonen har vært interessante. Takk til arbeidsgiver ved Diakonhjemmet Høgskole for tilrettelegging slik at jeg har kunnet gjennomføre dette prosjektet.

Takk til Dag Abrahamsen for drøftinger underveis og tydelige bemerkninger til oppgaven. Takk til Jan Svåsand for gjennomlesning av oppgaven med litterært blikk.

Til slutt vil jeg takke Dag for uvurderlig støtte og oppmuntring og for tålmodig ha fulgt prosessen som min nærmeste.

Gode støttespillere har vært kjærkomment i skriveprosessen. Alle feil og mangler i oppgaven er selvfølgelig forfatterens.

Oslo, 01.05.2007

Elisabeth Solvang

# Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG.....	3
FORORD.....	4
INNHALDSFORTEGNELSE .....	5
LISTE OVER FIGURER.....	6
<b>1 INNLEDNING .....</b>	<b>7</b>
1.1 BAKGRUNN FOR PROBLEMSTILLING .....	7
1.2 PROBLEMSTILLING.....	9
<b>2 DIAKONHJEMMET HØGSKOLE .....</b>	<b>11</b>
<b>3 LITTERATUR.....</b>	<b>14</b>
3.1 KONFLIKT .....	14
3.2 ORGANISASJONSKULTUR.....	17
3.3 ORGANISASJONSLÆRING .....	19
3.4 ORGANISASJONSMINNE.....	22
3.5 OPPSUMMERING .....	24
<b>4 METODE .....</b>	<b>26</b>
4.1 UNDERSØKELSESOPPLEGG .....	26
4.1.1 Valg av metodisk tilnærming.....	26
4.1.2 Case-studie.....	27
4.1.3 Datainnsamling.....	27
4.2 FREMGANGSMÅTE VED ANALYSE .....	32
4.2.1 Narrativ metode.....	32
4.2.2 Grounded theory.....	33
4.3 DRØFTING AV METODE.....	34
4.3.1 Forske i egen organisasjon.....	34
4.3.2 Anonymisering.....	36
4.3.3 Metodekritikk.....	36
<b>5 BESKRIVELSE AV FUNN .....</b>	<b>38</b>
5.1 KONFLIKTFORTELLINGENE.....	38
5.1.1 Fagkonflikten.....	38
5.1.2 Personapolitikkonflikten.....	40
5.1.3 Lederkonflikten .....	42
5.2 HVILKE PERSPEKTIVER FREMKOMMER I INFORMANTENES GJENFOTELLING AV KONFLIKTENE? ...	44
5.3 HVORDAN SKJER FOTELLINGSOVERFØRINGEN? .....	45
5.4 HVILKEN BETYDNING HAR TIDEN FOR MINNET?.....	47

5.5	ORGANISASJONENS UTVIKLING OG OPPDATERT INFORMASJON .....	48
5.5.1	<i>Dokumentasjon og struktur .....</i>	48
5.5.2	<i>Hvilke endringsbehov ble påvist som følge av konfliktene?.....</i>	50
5.5.3	<i>Hvilke endringer kom som følge av konfliktene? .....</i>	51
5.5.4	<i>Behovet for oppdatert informasjon .....</i>	55
6	<b>DISKUSJON OG KONKLUSJON.....</b>	<b>57</b>
6.1	HVILKE KONFLIKTFORTELLINGER FORTELLES OM ORGANISASJONENS KONFLIKTER?.....	57
6.2	HVORDAN BELYSER KONFLIKTFORTELLINGENE ORGANISASJONSLÆRING?.....	59
6.2.1	<i>Hvordan organisasjonen husker og glemmer .....</i>	60
6.2.2	<i>Hva minnet består av .....</i>	62
6.3	HVA HAR KONFLIKTENE BIDRATT MED I FORHOLD TIL ORGANISASJONSLÆRING? .....	64
6.4	OPPSUMMERING .....	68
	REFERANSER.....	70
	MATERIALE FRA DIAKONHJEMMET .....	72
	<b>VEDLEGG .....</b>	<b>73</b>
VEDLEGG I	TILLATELSE OG SØKNAD OM GJENNOMFØRING AV UNDERSØKELSEN.....	73
VEDLEGG II	E-POST HENVENDELSER TIL INFORMANTER.....	74
VEDLEGG III	INTERVJUGUIDE .....	75

## Liste over figurer

Figur 1.	<i>Organisasjonskart Diakonhjemmet Høgskole 1971 – 1990.</i>	12
Figur 2.	<i>Organisasjonskart Diakonhjemmet Høgskole 1990 – 2006.</i>	13
Figur 3.	<i>Hovedelementene i kulturens nivåer (Schein)</i>	18
Figur 4.	<i>Single-loop og double-loop læring (Argyris).</i>	20
Figur 5.	<i>Styrende verdier, handlingsstrategi og konsekvenser i modell I (Argyris).</i>	21
Figur 6.	<i>Styrende verdier, handlingsstrategi og konsekvenser i modell II (Argyris).</i>	22
Figur 7.	<i>Dynamikken i organisasjonsminne (Nymark).</i>	23
Figur 8.	<i>Pivottabell for analyse av transkribert intervju</i>	34

# 1 Innledning

## 1.1 *Bakgrunn for problemstilling*

De siste fem årene har jeg vært ansatt ved Diakonhjemmet Høgskole, først som personalkonsulent og deretter som personalsjef.

Da jeg i 2001 på vei til intervju gikk opp trappene til resepsjonen i den gamle delen av høgskolebygget på Diakonhjemmet, var det mitt første møte med institusjonen hvor jeg nå arbeider. Innenfor la jeg merke til en sofa og et bord i empirestil. På bordet var det tent et stearinlys, og det var dunkel belysning i rommet. Det gav meg et sakralt inntrykk. Inntrykket var muligens påvirket av at jeg allerede jobbet i det kirkelige landskapet. Jeg ble ønsket velkommen til intervju og ble raskt geleidet ut i atriet i nybygget. Her stoppet rektor opp og presenterte stolt høgskolens storstue og myldre plass for studentene. Dette rommet er preget av lys som kommer ned fra de store takvindue. Stolene er dansk moderne design. Vi gikk fra det gamle til det nye.

Arkitektur og interiør var det første som formidlet til meg egenskaper om en gammel organisasjon i nyere tid. Etter hvert har jeg fått høre fortellinger. Møblementet i resepsjonen i empirestil var ikke som jeg først trodde møbler fra organisasjonens første tid. De gamle møblene kvittet en seg med en gang for lenge siden, og i nyere tid har en gått til anskaffelse av dette møblementet i en antikvitetshandel.

Da jeg i 2002 tiltrådte stillingen ved Diakonhjemmet Høgskole, kjente jeg ikke til de konflikter som er en del av organisasjonens historie, til tross for at flere av konfliktene hadde utspilt seg i media. I ulike saker og fora er jeg etter hvert blitt kjent med bruddstykker av konfliktfortellinger. At avsluttede konflikter ikke uten videre forsvinner, synliggjøres gjennom en artikkel i dagspressen mars 2006, som refererer til en arbeidskonflikt ved Diakonhjemmet i 1997 (Mauno 2006). Hvordan tidligere konflikter fremdeles lever i organisasjonen kan eksemplifiseres ved en forelesning jeg overvar ved høgskolen, hvor en konflikt fra 70-tallet ble trukket frem. Tilstede på forelesningen var en student som også var student ved høgskolen på 70-tallet, og vedkommende gir følgende kommentar til hendelsen:

Jeg kjente at jeg reagerte følelsesmessig da dette kom opp under forelesningen. Jeg var student på Diakonhjemmet da disse konfliktene pågikk. Det var grunnen til at jeg ikke orket å fortsette på Diakonhjemmet og ta diakonutdanningen der. Jeg begynte på universitetet i

stedet. Jeg orket ikke mer. Jeg er overrasket over hvor sterkt jeg reagerer når disse konfliktene kommer opp. Det er jo mange år siden. (Sitat fra feltdagbok<sup>1</sup>.)

Ansatte har også kommet med kommentarer om tidligere konflikter ved høgsolen. Det har tydeligvis foregått ting som har gjort stort inntrykk på mange, og som også har fått store konsekvenser for enkeltmennesker. Nysgjerrighet i forhold til gamle konflikter i organisasjonen er ikke hovedmotivasjonen for å skrive denne masteroppgaven om konflikt. Min innfallsvinkel er undring knyttet til egne erfaringer ved høgsolen. Egne erfaringer kan eksempelvis være det jeg har observert og erfart av samhandling, lederstil og maktstruktur i organisasjonen. Etter hvert som jeg har fått et glimt av gamle konflikter, har jeg stilt meg noen spørsmål. Stillingen innen personal på høgsolen innebærer rådgivning og deltagelse i forhold til konflikthåndtering. Gjennom dette arbeidet har jeg registrert ulike typer konflikter og forskjellige konflikthåndteringsstiler. Fra mitt ståsted synes det som om noen reaksjoner ikke har vært helt saksvarende. Dette har fått meg til å undre over hvilken betydning tidligere hendelser i organisasjonen har i dag. Andre glimt har vært mer konkrete uttalelser hvor personer enten plasseres i en ”bås” eller det gis ”råd” om hvordan man bør forholde seg til enkeltpersoner begrunnet ut i fra tidligere konflikter.

Spørsmålene jeg har stilt meg er: Hva har de tidligere konfliktene betydd for høgsolen? Kan det jeg observerer i organisasjonen på noe vis være knyttet til gamle konflikter? Hvis disse konfliktene har fått betydning, på hvilke områder i organisasjonen kommer dette til uttrykk? Har konfliktene nedfelt seg i organisasjonskulturen? Min interesse for organisasjonslæring medfører at jeg også stiller spørsmålet: Hvordan har konfliktene bidratt til læring i organisasjonen?

Eksamensessayene som jeg har skrevet i løpet av masterstudiet har vært med på å skape interessen for fortellinger. Disse essayene har også gitt et utgangspunkt for noe av litteraturodrøftingen i denne oppgaven. Jeg vil særskilt trekke frem essayene ”I hvilken grad kan konflikter fungere som organisasjonslæring<sup>2</sup>” og ”Hvilken rolle spiller språk, fortellinger og hverdagsprat i ledelse?<sup>3</sup>” Språk er essensielt i ledelse og dette kommer til uttrykk i fortellinger. Fortellingene som eksisterer i en organisasjon vil bidra til å fortolke organisasjonens kultur. Dette gjenkjenner jeg fra egen arbeidshverdag. Hverdagspraten er en fragmentert, men kontinuerlig samtale. Gjennom denne deles fortellingene og forestillingene om hva som har skjedd og hva som vil skje i organisasjonen. Min egen observasjon av

---

<sup>1</sup> Se 4.1.3 Datainnsamling, om: Feltdagbok, side 3

<sup>2</sup> Eksamen i ”Samarbeid og konflikthåndtering” våren 2006.

<sup>3</sup> Eksamen i ”Verdibasert ledelse” våren 2006.



empire-møblementet i resepsjonen gav meg et inntrykk av organisasjonen. Men fortellingen jeg fikk høre om anskaffelsen, satte inntrykket inn i en sammenheng.

Konflikter karakteriseres ofte som noe destruktivt. Ja, konflikter kan ha alvorlige negative konsekvenser for virksomheten, arbeidsmiljøet og den enkelte. Konflikter setter spor. En annen vinkling er imidlertid at konflikter har et potensial for innovasjon og utvikling av organisasjonsprosesser og organisasjoner. Konflikter som håndteres på en god måte er en investering i framtiden.

Konflikt kan sies å være et uunngåelig karakteristisk trekk ved sosiale relasjoner. Min forforståelse er at konflikter har et læringspotensial. Det jeg finner særlig interessant er hvordan avsluttede konflikter har påvirket og fortsatt påvirker organisasjoner.

Min undring på vei mot en problemstilling kan oppsummeres med to stikkord: Konflikter og organisasjonslæring.

## **1.2    *Problemstilling***

Problemstillingen for denne oppgaven er:

**Hvordan har åpne konflikter bidratt til organisasjonslæring ved en utdanningsinstitusjon?**

Jeg er interessert i å innhente konkrete erfaringer og refleksjoner knyttet til konflikt og organisasjonslæring. Fortellinger om konflikter benyttes for å belyse problemstillingen.

### **Konflikt**

I løpet av arbeidet med denne oppgaven har jeg fått spørsmål om hvordan jeg definerer konflikt. I intervju situasjonene har imidlertid ikke dette kommet opp som et spørsmål. De hendelser som det henvises til i denne oppgaven har allerede vært definert som konflikter. Det har derfor ikke vært nødvendig å presentere en konfliktdefinisjon som utgangspunkt for informantene.

I problemstillingen for oppgaven tas det utgangspunkt i at en konflikt kan fremstilles som en fortelling. Denne tilnærmingen finner vi innenfor narrativ konfliktforskning.

Jeg vurderer det som relevant at studien knyttes til åpne konflikter. I åpne konflikter er det åpne konfrontasjoner eller det foreligger åpne forsøk på problemløsning. Skjulte konflikter er gjerne kjent for kun en person eller et svært begrenset antall personer. Slike konflikter er derfor i denne sammenheng mindre interessante å undersøke. De skjulte konfliktene finnes også i organisasjoner. Det er når konfliktene er åpne at de kan gi mulighet for at *organisasjonen* og ikke bare enkeltmennesket kan lære. Undersøkelsen innebærer å innhente

fortellinger om konflikter som er åpent tilgjengelig i organisasjonen. Konfliktene jeg ser på kan videre beskrives som avsluttede konflikter.

### **Organisasjonslæring**

Læring kan deles inn i kunnskapsbasert læring og erfaringsbasert læring. Kunnskapsbasert læring er fokusert på formidling av eksisterende fakta, kunnskaper og prosedyrer.

Problemstillingen i denne oppgaven knyttes til erfaringsbasert læring. Erfaringsbasert læring innebærer at en gir mening til det som skjer og hva som skjer. Organisasjonslæring er noe annet enn individuell læring, men individuell læring er en forutsetning for organisasjonslæring (Skjørshammer 2002:72) Erfaringslæring er en viktig læringsform i organisasjoner. Organisasjonslæring er fundamentalt for at en organisasjon kan være en fremtidsrelevant organisasjon.

### **En utdanningsinstitusjon**

Problemstillingen angir en beskrivende tilnærming. For å kunne innhente konkrete erfaringer og refleksjoner er studien avgrenset til én institusjon. Jeg har valgt å knytte problemstillingen til utdanningsinstitusjonen hvor jeg arbeider.

Studien er gjennomført ved Diakonhjemmet Høgskole og det gis en kort presentasjon av denne utdanningsinstitusjonen i det påfølgende kapittel.

## 2 Diakonhjemmet Høgskole

I ”Mannsmot og tenarsinn” (Stave 1990) er historien til Diakonhjemmet fremstilt. Dette arbeidet inngår som en del av doktorarbeidet til Stave. ”Engasjert for mennesket” (Finnseth 2005) bygger på ”Mannsmot og tenarsinn” og fortsetter historiefortellingen i en mer popularisert form. Stave behandler tiden frem til 1990 og Finnseths fremstilling ajourfører historien frem til 2000. I disse historiebøkene er organisasjonens konflikter trukket frem. Målsettingen for fremstillingen hos Stave er blant annet å drøfte sentrale faktorer som har påvirket virksomheten ved Diakonhjemmet (Stave 1990:12). Konflikter er i hans framstilling en del av institusjonens historie.

Diakonhjemmet ble opprettet i 1890 etter initiativ fra Lutherstiftelsen (ibid:50) og er en selvstendig diakonal stiftelse innenfor Den norske kirke (vedtektene § 1). Stiftelsens hovedvirksomheter er:

- Diakonhjemmet Høgskole AS
- Diakonhjemmet Sykehus AS

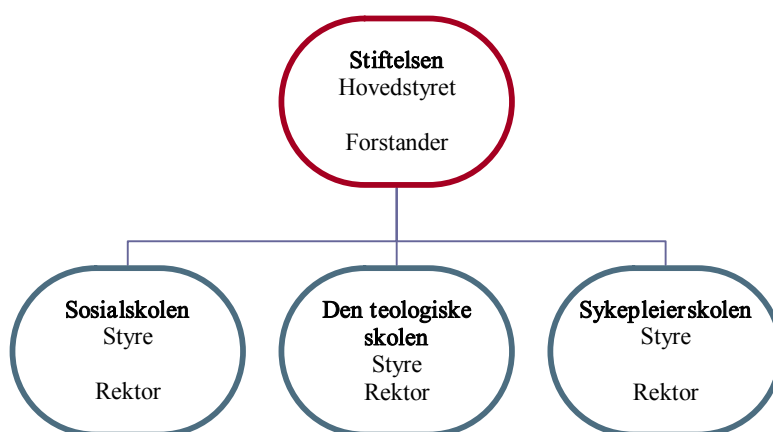
Diakonhjemmet blir styrt av et hovedstyre som er stiftelsens øverste organ. Stiftelsens administrasjon ledes av en forstander. Forstander er styreleder i styrene for virksomhetene ved Diakonhjemmet. Tittelen forstander ble benyttet ved opprettelsen av Diakonhjemmet (ibid: 50) og inntil 2005 har alle forstandere ved Diakonhjemmet vært teologer. Konservativ teologi har preget forstanderne ved Diakonhjemmet (ibid:315). Synet på stillingen har endret seg over tid og stillingens funksjon har etter hvert blitt forstått mer i retning av å være konsernsjef (ibid:314). Siden 2005 har en benyttet både tittelen forstander og tittelen administrerende direktør.

Hartvig Halvorsen, som var sekretær for Lutherstiftelsen, ble bedt om å bli Diakonhjemmets første forstander (ibid: 50). Diakonhjemmet var i en situasjon med overveiende stor mulighet for konkurs da Halvorsen i 1905 sa opp stillingen (ibid:148). Den neste forstanderen Theodor Dahl, sluttet som følge av en teologisk konflikt i 1913 (ibid:156f). Brytninger og strid kan sies å ha preget institusjonen og Dahl ble ikke den siste forstanderen som sluttet som følge av en konflikt.

Diakonhjemmet Høgskole, studiested Oslo har høsten 2006 ca 1500 studenter og 115 årsverk. Høgskolen tilbyr bachelor og masterutdanninger innen helse-, sosialfag, diakoni og organisasjon og ledelse. I tillegg drives videreutdanning og forskning.

Det har vært organisasjonsmessige endringer både innad i høgsolen og i høgsolens tilknytning til stiftelsen. Denne utviklingen blir skissert. Jeg har foretatt en tidsmessig avgrensning tilbake til 1970.

Utdanningsmønsteret som ble innført i 1971 innebar at elevene kunne velge mellom to yrkesutdanninger: Sosialarbeiderutdanningen og sykepleierutdanningen. Opptak til en av disse utdanningene innebar at yrkesutdanningen var første avdeling og diakoniutdanningen (teologiske og administrative fag) var annen avdeling. Høgsolen var organisert som tre skoler, jf.: Figur 1 (ibid:304). Hver avdeling/skole hadde sitt eget styre. Forstander var styreleder i alle styrene.



**Figur 1. Organisasjonskart Diakonhjemmet Høgsolen 1971 – 1990<sup>4</sup>.**

I 1986 ble det som en forsøksordning etablert felles styre for skolene. I 1990 ble skolene slått sammen til Diakonhjemmets høgsolensenter med felles styre og rektor, jf.: Figur 2 (Finnseth 2005:110). Forstander var styreleder i høgsolensstyret. Skolen endret senere navn til Diakonhjemmet Høgsolen. Stiftelsen etablerte i 1987 en ny virksomhet: Diakonhjemmets internasjonale senter (DiS). Denne virksomheten ble etter hvert avvirket og deler av virksomheten ble organisert inn høgsolen. Først som Internasjonal avdeling ved høgsolen, deretter som seksjon i Avdeling for forskning og utvikling.

Rogaland Høgsolen, tidligere eid av Diakonforbundet, ble samorganisert med Diakonhjemmet Høgsolen i 2006.

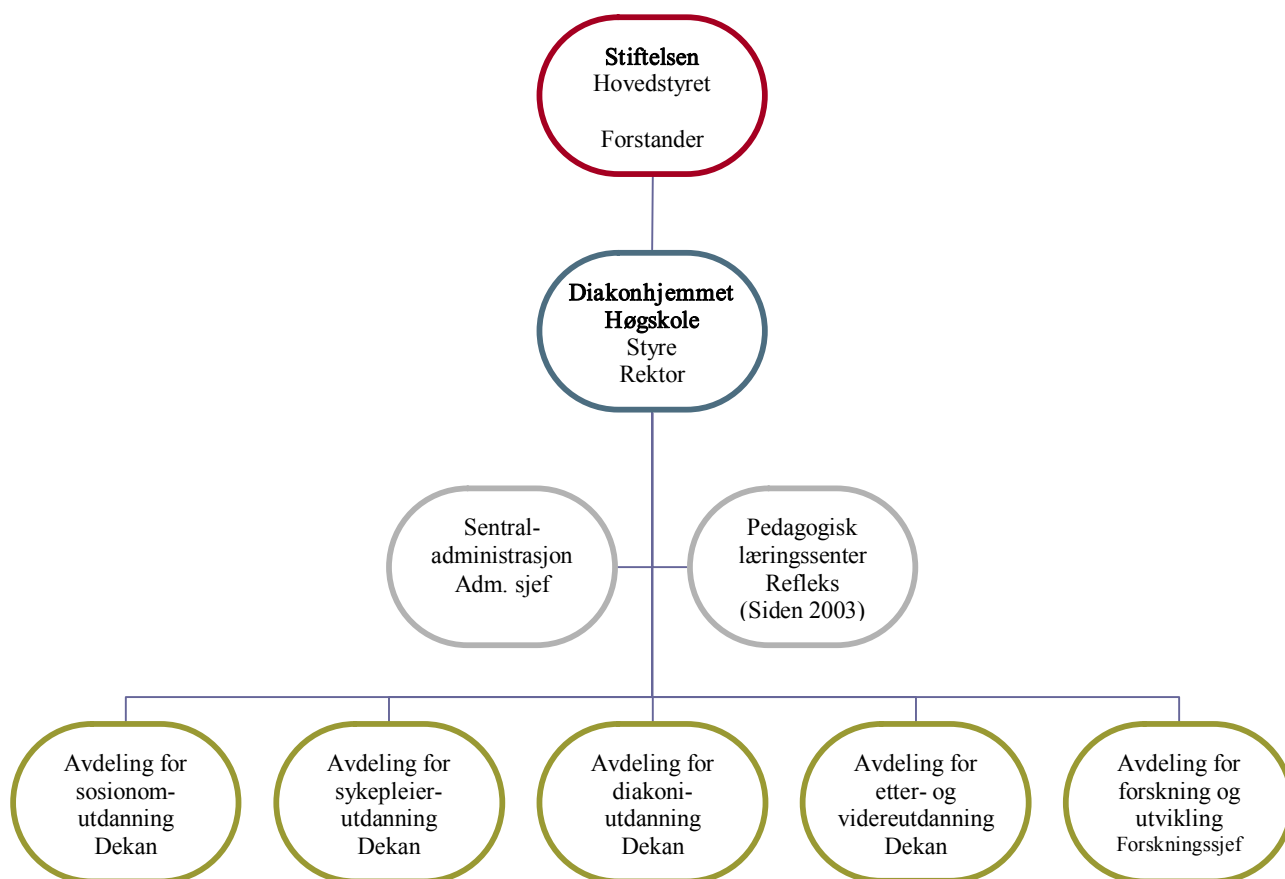
Diakonhjemmet Høgsolen har hatt ulike organisasjonsformer i løpet av historien. Den har vært organisert som selvstendige stiftelser og som en del av Stiftelsen Diakonhjemmet. 1. januar 2007 ble Høgsolens organisasjonsform omgjort til et selvstendig AS, eid av Stiftelsen

---

<sup>4</sup> Organisasjonskartet er en skisse basert på opplysninger i Stave (1990:345ff og 388ff).

Diakonhjemmet. Forstander er styreleder i høgskolestyret. Stiftelsens hovedstyre er generalforsamling for Diakonhjemmet Høgskole AS.

En studie av hvordan åpne konflikter har bidratt til organisasjonslæring, vil etter min mening være nyttig for Diakonhjemmet Høgskole. Høgskolen står foran store utfordringer, blant annet i forbindelse med organisasjonsendringer. Det er tre hovedkategorier av institusjoner som er akkreditert for høgre utdanning: Høgskole, vitenskapelig høgskole og universitet. Et strategimål for Diakonhjemmet Høgskole er å bli en vitenskapelig høgskole. Dette betyr en høyere institusjonskategori i samsvar med de krav og standarder som er fastsatt av departementet. Arbeidet mot å bli en vitenskapelig høgskole er et stort løft som blant annet krever god innsikt i hva høgskolen er og hva den kan bli. Refleksjon over tidligere erfaringer kan være et bidrag i forberedelsen for fremtiden.



Figur 2. Organisasjonskart Diakonhjemmet Høgskole 1990 – 2006<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Organisasjonskartet er en skisse over organiseringen i perioden 1990 -2006. Kartet er en forenklet gjengivelse av organisasjonen og inneholder derfor ikke alle deler eller organisasjonsendringer som har vært perioden.

## 3 Litteratur

I dette kapittelet presenteres begreper, perspektiv og teori som anses som relevant i forhold til problemstillingen. Det redegjøres for forskningslitteratur på feltet.

### 3.1 *Konflikt*

Det finnes ikke en allmenngyldig eller eksakt definisjon på konflikt i litteraturen (Nordhelle 2006:20). Forskning viser at ulike yrkesprofesjoner definerer konflikt ulikt (Skjørshammer 2002:43). Flere definisjoner knytter konflikt til uforenlige interesser eller aktiviteter (Reve & Nordhaug 1987:231, Dreu & Vliert 1997:1, Strand 2001:34), for eksempel: "Conflict involves incompatible activities" (Tjosvold 1997:24).

Andre definisjoner på konflikt tydeliggjør mer elementet av emosjoner eller spenninger. F.eks: En konflikt er en prosess som begynner når individ eller gruppe opplever en brysom uenighet med et annet individ eller gruppe (Skjørshammer 2002:12). En slik innfallsvinkel til konflikt kan også bidra til å forstå åpne versus skjulte konflikter. Konflikt oppstår når en opplever at en annen part hindrer en i å oppnå ens mål. Det forutsettes ikke en åpen konfrontasjon mellom partene. Hindringene som skaper konflikt kan derfor være knyttet til en subjektiv tilstand og ikke nødvendigvis ha rot i en objektiv virkelighet (Sortland & Einarsen 2004:140). Opplevelsen av hindringer skaper frustrasjon som kan være både kognitiv og følelsesmessig. Dette peker på at ikke hvilken som helst uenighet eller motsetningen skaper konflikt, men at uenigheten må oppleves som brysom for å kunne kalles konflikt.

Strengere definisjoner av konflikt forutsetter at det "utspiller seg en kamp mellom de involverte interessenter" (Reve & Nordhaug 1987:231). Fra denne definisjonen er ikke veien lang til å identifisere konflikt som krig. Denne assosiasjonen til begrepet konflikt kan forklare årsaken til at personer kan være tilbakeholdne til å kalle en situasjon for en konfliktsituasjon (Skjørshammer 2001:10). En mer egnet beskrivelse for konfliktprosessen mellom personer og grupper vurderer jeg å være følgende: En situasjon der vanlig problemløsende atferd ikke resulterer i et akseptabelt resultat (ibid:10).

Kommunikasjon som en vesentlig egenskap i konflikt blir påpekt av forskere (Putnam 2006:1). Gjennom kommunikasjonen blir stridsspørsmål formet, oppfattelsen rammet inn, konflikten spilt ut og konflikten definert (ibid:1). De siste 30 årene har det vært forskning på konflikt knyttet til retorikk, argumentasjonsmønstre, ulike kommunikasjonsformer og informasjonsutveksling i konflikter på ulike arenaer (ibid:2f). Det påstås at

*kommunikasjonens betydning* for konflikt gjerne blir tatt for gitt, uten at den blir spesifikt behandlet (ibid:1).

Kommunikasjonens betydning for konflikt handler også om språkets rolle og etablering av mening. I et symbolsk-fortolkende perspektiv er atferden preget av prosesser der mening skapes og avgjørelser tas på basis av samtale, intuisjon, tradisjon og ritualer. Språk er sentralt ved at det både skaper og reflekterer realiteter: "Whenever we talk, we are partaking in the process of constructing a particular reality" (Tietze, Cohen & Musson 2003:11).

Semiologien har fem grunnprinsipper som uttrykker sammenhengen mellom språk og mening (ibid:19):

- Ordenes mening skapes gjennom felles bruk
- Hva ord/symboler betyr, er avhengig av sosiopolitisk og kulturell enighet og bruk
- Mening skapes relasjonelt; dvs i forhold til andre ting
- Mening kan aldri forstås uavhengig av kontekst
- Meningsskaping foregår for en stor del ubevisst

Ordene alene ikke gir mening, men mening fremkommer i en dynamisk sosial prosess. Kommunikasjonen har ingen funksjon uten at den eksisterer i et samspill mellom den som forteller og den som lytter. Gjennom å delta i hverdagspraten og høre hva det prates om, kan en få tatt pulsen på kulturen. I noen situasjoner er hverdagspraten i samsvar den offentlige samtalen. Her vil hverdagspraten støtte opp og legitimerer organisasjonens offisielle fortellinger. Andre ganger er det motsatte tilfelle og hverdagspraten fungerer som en mekanisme hvor de offisielle og formelle standpunkt og beslutninger blir utfordret og undergravd og til med endret og revidert (ibid:147). I konfliktsituasjoner kommer disse mekanismene tydelig frem.

Tietze, Cohen og Musson begrunner at mening, språk og kultur er uatskillelig. Språk er et resultat av hvordan en ser verden, tenker om verden og hvilken bevissthet en har om verden (ibid:93).

Mening skapes ved at objekter, ord og handlinger står i motsetning til andre ord, handlinger og objekter. I denne sammenhengen forstås ikke "relasjon" som noe sosialt men viser til en språklig sammenligning.

Tolkningen skjer i forhold til konteksten. "Faktisk er selve meningen nedlagt i erfaringens relasjon til konteksten" (Smircich & Morgan 1998:61). Konteksten består av forhold både innenfor og utenfor organisasjonen. Dessuten kan organisasjonens medlemmer kan ha ulike livsverdener som utgjør en del av konteksten. Kultur er kontekst for meningsproduksjon og

fortolkning. Et begrepet som kan benyttes for å forstå konfliktens natur er ”*worldview*” (Kimsey, Trobaugh & McKinney et.al 2006:487). Begrepet *worldview* handler om det som rammer inn oppfattelsen eller det som skaper mening. *Worldview* representerer holdninger, strukturer, verdier, og atferd som gir mening i individets livsverden (ibid 2006:487).

Meningsskaping foregår for en stor del ubevisst. En fortelling er en sekvensielt ordnet hendelse. Det er gjennom språk at hendelser blir handlinger. Konfliktfortellinger kan derfor spille en viktig rolle da fortellingene formidler mer enn bare en historie.

Tilnærmingen innen konfliktforskning har utviklet seg innen ulike disipliner ut i fra de aktuelle utfordringene og rådende teorier innen området (Skjørshammer 2002:11). Det har vært forskning siden 1920-tallet på konflikt og konfliktatferd (ibid:10). Henry Fayol framhevet at harmoni kan bety mye for at en organisasjon skal kunne fungere friksjonsfritt (Hatch 2001:48). Konfliktforståelsen hos Fayol kan tolkes som ”rusk i maskineriet” og er preget av hans bakgrunn som ingeniør.

Tilnærming innen konfliktforskning har i det vesentlige vært psykologisk eller sosio-politisk-økonomisk (ibid:10). Den psykologiske definisjonen på konflikt er at en part opplever den annen part som et hinder eller kilde til frustrasjon. Den politiske definisjon på konflikt er at partene har ulike interesser som før eller siden vil støte mot hverandre (Strand 2001:487). Forskning på konflikter i organisasjoner sies å ha fokusert på to fakta: Det første er at konflikter oppstår innenfor organisasjonsmessige rammer, som gir fysiske og psykologiske grenser for konflikten. Det andre er at konflikter oppstår i prosessen når organiserte mennesker skal nå felles mål (Putnam 2006:235). Kilde til konflikt er knyttet til gjensidig avhengighet (Reve & Nordhaug 1987:232).

En innfallsvinkel for denne oppgaven er at konflikter har et potensial for innovasjon og utvikling. Teoretikere på 50- og 60 tallet fremhevet at konflikter kan være produktive (Putnam 1997:147). Studier viser blant annet at kognitive konflikter gir mer konstruktiv problemløsning og mindre negativt handlingsmønster enn affektive konflikter (Dreu 1997:18). Forskning på områder viser også at konflikter gir mulighet til å se virkeligheten på en ny måte. Konflikter kan gi grunnlag for å skape nye og gode løsninger (Tjosvold 1997:23).

Innenfor narrativ konfliktforskning berøres sammenhengen mellom konflikt og organisasjonslæring. Utgangspunktet er at konflikter er et symptom på hva som ikke fungerer i en organisasjon og dermed hva det er nødvendig å utvikle og endre (Skjørshammer 2002:72). Fortellinger om samme konflikt kan være uoverensstemmende og tvetydig, avhengig av personlig erfaring og ståsted. Meningen i fortellingen kommer frem i en sosial prosess og vil derfor kunne endre både karakter og innhold avhengig av hvilke fortellere og



lyttere som er involvert. Fortellinger er den grunnleggende måten personer forsøker å skape struktur i tilværelsen. Å forklare er basis for læring. Narrativ konfliktforskning kan derfor være et bidrag til organisasjonslæringsteori. (ibid:73).

Forskning viser at elementer i konfliktfortellinger kan være:

- Plot og etablering av et meningsfullt hele.
- Deltakere/Aktører
- Utvikling: Begynnelse, kulminasjon, slutt
- Karakterisering
- Tematikk. (Skjørshammer 2002 III:16).

Når en konfliktfortelling fortelles kan det skape motsetninger mellom personer og grupper. Det skapes en situasjon der en av partene blir negativt posisjonert. Partene i en konflikt vil ha forskjellige versjoner av fortellingene. Reduseres en parts tilgjengelighet til fortellingsprosessen, kan det medføre at denne blir marginalisert. Det kan derfor oppstå en kamp om den dominante fortelling. (ibid:16).

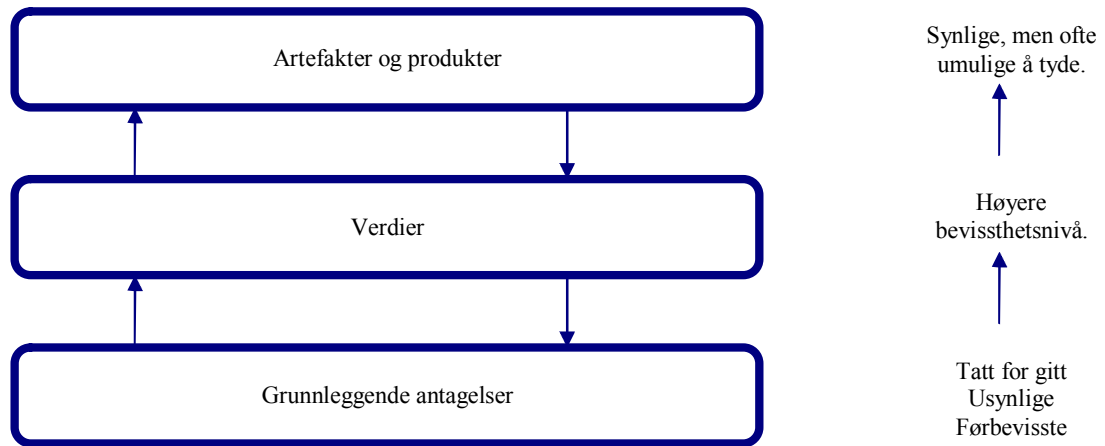
### **3.2      *Organisasjonskultur***

Organisasjonen kan beskrives som et samspill mellom sosial struktur, kultur, fysiske struktur og teknologi som står i en gjensidig relasjon til hverandre og omgivelsene. (Hatch 2001:30). Kultur kan derfor være en innfallsvinkel til å forstå organisasjonen. I et symbolsk-fortolkende perspektiv benevnes kultur som en metafor for organisasjonen (ibid:70). En kan skille mellom to retninger i forståelsen av organisasjonskulturbegrepet. Den ene retningen er kultur som *variabel* som innebærer et objektivt og funksjonalistisk syn. Den andre er kultur som en *metafor* for organisasjonen, som innebærer en mer antropologisk tilnærming (Alvesson 1993:13).

Ideene om organisasjonskultur begynte å gjøre seg gjeldende på 80-tallet (Hatch 2001:70; Strand 2001:19). Det er stor variasjon i definisjonene av organisasjonskultur og begrepet synes vanskelig å forstå og definere (Hatch 1997:202; Alvesson 1993:1). Schein er en teoretiker med innflytelse på området (Hatch 1997:210). Uavhengig av sosialt strukturelt nivå, knytter Schein faguttrykket kultur til:

Et mønster av grunnleggende antagelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene (Schein 1987:7).

Scheins modell er hierarkisk oppbygd med tre nivåer i kulturen. Nivå 1 er ”grunnleggende antagelser som det essensielle – det kultur egentlig er” (Schein 1987:11). Nivå 2 er ”verdier” som han benevner som bevisste og formulerte. Nivå 3 er ”artefakter og produkter” som er synlige, men ofte umulig å tyde. De ulike nivåene representerer forskjellige bevissthetsnivå. (ibid:14).



”Kulturens nivåer og samspillet mellom dem” (Schein 1987:12)

**Figur 3. Hovedelementene i kulturens nivåer (Schein)**

I motsetning til Schein uttrykker Aadland at mye av atferden i organisasjoner er ureflektert og uttrykk for skjulte verdier (Aadland 2004:153). Verdier kan være både åpne og skjulte. Organisasjonskultur kan sies å være et mønster av åpne og skjulte verdier (ibid:153). En annen måte å dele kulturelementene inn i, er i ulike lag. Eksempelvis.: Grunnleggende antagelser, verdier, symboler og språk, atferdsformer og fysiske uttrykksformer (Strand 2001:73). Det reises innvendinger mot den hierarkiske oppbygningen i Scheins modell. Noen elementer blir med dette underordnet andre (Aadland 1994:80). Modellen viser imidlertid at kultur kan bestå av flere elementer. Grensen mellom grunnleggende antagelser og verdier kan være vanskelig å trekke, da begge deler kan være ubevisste. Ubevisste verdier kan også forstås som grunnleggende antagelser. I en sirkulær modell for kulturanalyse kartlegges elementene i organisasjonskulturen parallelt, i en veksling mellom observasjon og tolkning (ibid:80).

Kulturbegrepet har et samhandlingsperspektiv, og verdier i denne sammenhengen er kulturbestemte handlingsverdier. Oppfatninger vil være kulturbestemt. Samhandling og atferd vil være bestemt av kulturens regler, kategorisering (begrepsutvikling) og antakelser. Kultur blir en ramme for hvordan en fortolker ting og hvordan mening fremkommer. Ut i fra et

symbolsk-fortolkende perspektiv kan fortellingene som eksisterer i en organisasjon bidra til å forklare aspekter ved kulturen (Tietze, Cohen & Musson 2003:49).

Symboler er redskap i den sosiale interaksjon. Her skapes mening gjennom kommunikasjon og fortolkning. ”Symbolsk makt er makt til å konstruere virkeligheten” (Bourdieu 1996:40). Gjennom å konstruere eller fortolke virkeligheten for organisasjonens medlemmer påvirkes synet på virkeligheten og derav atferden (ibid:45). Dette skjer blant annet gjennom at en styrer oppmerksomheten til de som er involvert. Bourdieu sier videre at ”kommunikasjonsforhold alltid også er maktforhold” og at symbolske systemer legitimerer et herredømme ”i egenskap av å være strukturerte og strukturerende redskaper for kommunikasjon og kunnskap” (ibid:42). I forlengelsen av dette kan det utledes at også i det som oppfattes som de gode verdier ligger det en maktfaktor. Bourdieu uttrykker at symbolsk makt er å uttrykke det som eksplisitt ikke er sagt eller som det ikke blir stilt spørsmålsteget ved.

Symbolsk makt er denne usynlige makten som bare kan utøves med delaktighet av de som ikke vet at de ligger under for den, eller endatil ikke vet at de utøver den (ibid:38).

### **3.3    *Organisasjonslæring***

Jeg tar utgangspunkt i sosial praksis som grunnlag for forståelsen av hvordan mennesker lærer. Robbins’ (1993:68) definisjon uttrykker at læring skjer når organisasjoner, grupper eller individer foretar en ”relativt permanent endring av atferd på grunnlag av erfaring”. I denne sammenhengen er læring forstått som erfaringsbasert og noe som skjer i sosial samhandling. Læring skjer ved endring i atferd på grunnlag av erfaring (Argyris 1999:67).

Litteratur rundt organisasjon og læring har utviklet seg i to hovedretninger. Disse retningene benevnes som *lærende organisasjoner* og *organisasjonslæring*.

Litteratur om *lærende organisasjoner* er praktisk orientert og preget av å være beskrivende (Easterby-Smith & Asaujo 1999:1). Organisasjonskultur er allerede nevnt som en innfallsvinkel for å forstå organisasjonslæring. Schein sier at kultur er basert på læring (Schein 1987:14-16). Læringsbegrepet i organisasjonskultur kan plasseres innenfor teoriene om lærende organisasjoner (Argyris 1999:5). I organisasjonskulturen blir kunnskap innkapslet i strukturer, roller og prosedyrer eller i individet (Weick & Westely 1996:442). Et av problemene med denne tilnærmingen til organisasjonslæring, er at dette er en beskrivende tilnærming knyttet til organisasjonen og ikke til prosessen knyttet til læring i organisasjonen.

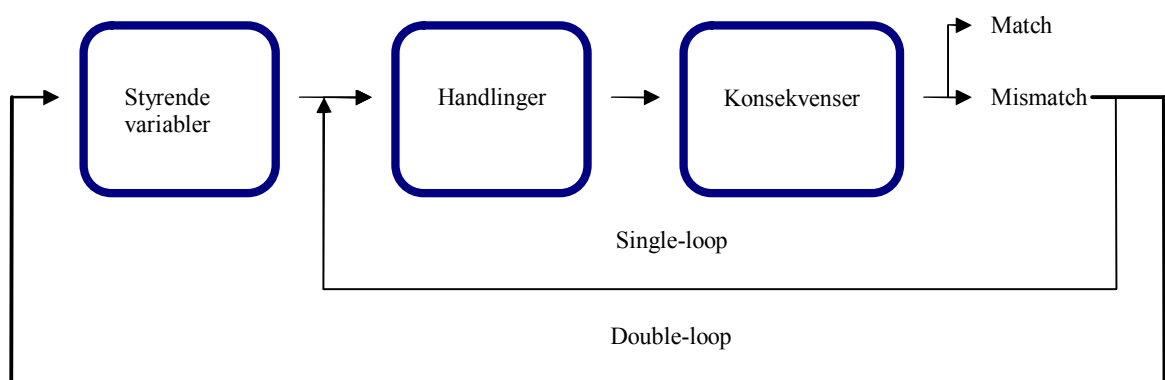
Senges ”femte disiplin”, også benevnt som kunsten å utvikle den lærende organisasjon, faller innenfor systemtenkning (Argyris 1999:5). De organisasjoner som skal lykkes i

fremtiden, må være organisasjoner som oppdager hvordan de skal vekke til live menneskers motivasjon og fremme deres evne til å lære på alle nivåer i organisasjonen (Senge 1991:10). Den lærende organisasjon hos Senge bygger på at det arbeides ut i fra fem læringsdisipliner. Den sentrale disiplinen er systemtenking som integrerer de øvrige disiplinene. Senge benevner organisasjoner som lykkes med dette som lærende organisasjoner.

Litteratur innen retningen *organisasjonslæring* er konsentrert om observasjon og analyse av prosesser som involverer individuell og kollektiv læring i organisasjoner. (Easterby-Smith & Asaujo 1999:1). To viktige bidragsytere innenfor organisasjonslæring er Argyris og Schön med modellen single-loop og double-loop læring, jf. Figur 4 (ibid:3). Argyris og Schön definerer læring som å oppdage og korrigere feil. Organisasjoner lærer ved at individene opererer som agenter for dem (Argyris 1999:157). Organisasjonslæring skjer under to betingelser:

1. Når organisasjonen oppnår hva den har som hensikt, dvs. når det er en *match* mellom handlingsplan og faktisk resultat.
2. Når det identifiseres en *mismatch* mellom intensjon og resultat og dette korrigeres, dvs. når en *mismatch* endres til en *match* (ibid:67).

Det skilles mellom *single-loop* og *double-loop læring*. Single-loop læring innebærer oppdagelse og korrigering av feil innenfor rammen av styrende variabler. Double-loop læring innebærer også undersøkelse og forandring av de styrende variabler og deretter handling (ibid:68).



"Single-loop and double-loop learning". (Argyris 1999:68)

Figur 4. Single-loop og double-loop læring (Argyris).

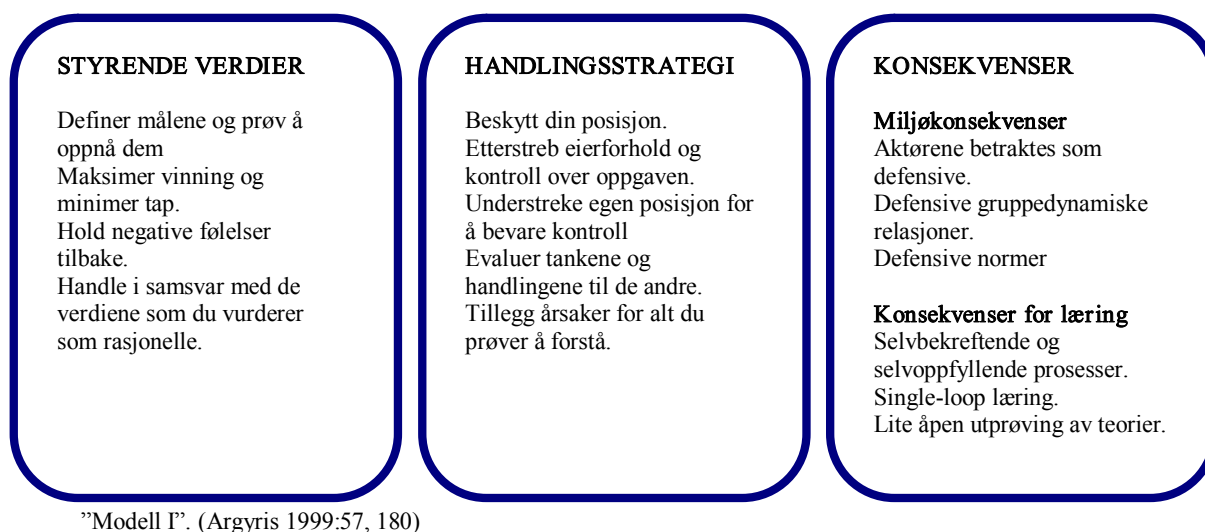
Å tilpasse seg endring er en form for læring. Single-loop-læring er egnet for instrumentelle arbeidsoppgaver og endringer. Double-loop-læring assosieres med radikale endringer. Komplekse organisasjoner og store organisasjonsendringer krever double-loop-

læring. Enkelte organisasjoner har bedre forutsetninger for double-loop-læring enn andre, avhengig av hvilke verdier og handlingsstrategier organisasjonens medlemmer har.

Handlingsteori (theories of action) benyttes som begrep for å forklare en persons atferd. Handlingsteori inneholder uttrykt teori/verdier (espoused theory) og bruksteori (theory-in-use). Uttrykt teori/verdier er den som personer fremholder som ønsket atferd (ibid:56).

Bruksteori er den mennesker faktisk bruker uten at en nødvendigvis er bevisst med at den ligger til grunn for handling. Det er denne som faktisk styrer atferd i en gitt situasjon. Den faktiske bruksteori utgjør de styrende verdier for handling. Gjennom forskning er det funnet bruksteorier som er gjennomgående både i det daglige liv og organisasjoners liv (ibid:58).

Det er en sammenheng mellom styrende verdier, handlingsstrategi og konsekvenser. Konsekvensene kan skilles i miljøkonsekvenser og konsekvenser for læring, jf. Figur 5 og Figur 6.



Figur 5. Styrende verdier, handlingsstrategi og konsekvenser i modell I (Argyris).

Organisasjoner inndeles i modell I- og modell II-organisasjoner ut i fra hvilke styrende verdier som ligger til grunn for atferden. Bruksteori som ut i fra forskning er funnet som den mest vanlige, er systematisert i modellen som kalles Modell I. Verdiene i modell I gir prosesser som er understreker egen posisjon for å bevare kontroll (ibid:57). Konsekvensene av handlingsstrategiene i modell I er at en blir defensive, det oppstår misforståelser og prosessene blir selvoppfyllende/selvrefererende og lukkede (ibid:57).

Modell II-organisasjonene har evne til å vurdere de kulturbestemte handlingsverdiene og endre det som ikke er funksjonelt. De er oppmerksomme på valg for å kunne oppdage og korrigere feil (ibid:57). For å lære atferd etter modell II, må først mye av atferden fra modell I avlæres.



Figur 6. Styrende verdier, handlingsstrategi og konsekvenser i modell II (Argyris).

### 3.4 Organisasjonsminne

Hvis vi ønsker å forstå et samfunn eller en kultur må vi oppdage dets repertoar av fortellinger og finne ut hvordan de har utviklet seg (Czarniawaska 1997:16). I forbindelse med at kulturbegrepet fikk sin betydning innen organisasjonsteori ble det et gjennombrudd for fortellinger og historier som perspektiv i organisasjonsteori (Nymark 2007:145). Fortellinger er imidlertid et forholdsvis nytt begrep i organisasjonsteori (Pedersen 2006:24; Nymark 2007:146). Czarniawaska bygger den narrative tilnærmingen på ideen om at sosialt og individuelt liv er fortellinger (Czarniawaska 1997:5). Dette er også ideen bak at konflikt kan fremstilles som en fortelling. "Konversasjoner spesielt og menneskelige handlinger generelt, er fremførte fortellinger" (ibid:13, min oversettelse).

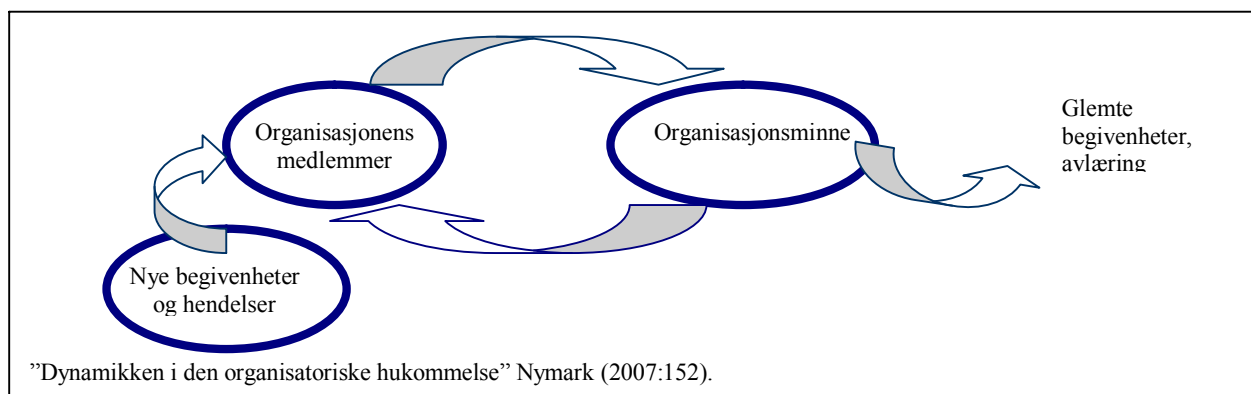
Boje skiller mellom "story" og "narrative" (Boje 2001:1). Det norske språket opererer ikke med en tilsvarende begrepsforskjell. Jeg forstår begrepene som henholdsvis hendelsesbeskrivelse og fortelling. Narrativ eller fortelling, behøver et plot og en sammenheng. Hendelsesbeskrivelsen er en samlet fremstilling av hendelser og begivenheter. Fortellingen kommer etterpå og legger til plot og sammenhengen i hendelsesforløpet (ibid:1). Fortellingen er en retrospektiv forklaring av hendelsesforløpet, og er en form for minne om hendelsene (ibid:3).

Fortellinger i organisasjoner er ikke statiske, men er flytende og utvikles i et nettverk (ibid:1). Czarniawaska gjengir fortellinger fra Svensk offentlig sektor for å vise at den narrative kunnskapen utgjør kjernen av den organisasjonsmessige kunnskap. Fortellingene er en viktig måte å skape mening til det som skjer i organisasjonen (Czarniawaska 1997:167). Sims sier at organisasjonens fortellinger går inn i organisasjonsminnet og at

organisasjonslæring i denne sammenhengen er endring eller etablering av minne (Sims 1999:44). Det er påpekt at utviklingen av organisasjonsminne er en dynamisk prosess og avhengig av visse ferdigheter i organisasjonen.

Der i organisasjoner må eksisteres en færdighet til at opsamle og lagre kommunikerbar, konsensual og integrert viden. Gennem denne viden integreres og koordineres organisatoriske aktiviteter, herunder videregivelsen af ny viden gjennom systemet. Denne færdigheten er organisationens hukommelse (Nymark 2007:151).

Nymark illustrerer dynamikken i organisasjonsminne som gjengitt i Figur 7. Nye begivenheter og hendelser i organisasjonen som organisasjonens medlemmer opplever påvirker kontinuerlig at organisasjonsminnet blir revidert og utviklet. Det foregår gjenfortelling i organisasjonen og hendelser glemmes. Hvis ikke fortellingene bidrar til å skape mening bidrar dette til at fortellingene etter hvert blir glemt (ibid:152).



**Figur 7. Dynamikken i organisasjonsminne (Nymark).**

Inspirert av litteraturvitenskapen kan fortelling beskrives med følgende struktur:

- 1) Introduksjon
- 2) Forklaring av situasjonen/kontekst
- 3) Den utløsende hendelsen
- 4) Følelsesmessige reaksjoner eller forklaring av hovedpersonens hensikter
- 5) Kompliserende handlinger
- 6) Resultat
- 7) Reaksjon på resultat (ibid:153)

Organisasjonsminne er et relativt nytt begrep. Hva organisasjonsminne egentlig er, kan være litt vanskelig å få tak i. Dette kan skyldes at det er et område hvor det er behov for både mer forskning og utvikling av teorier.

...the literature still lacks a deep understanding of the mechanisms of organizational memory, namely knowledge retention and loss, and knowledge retrieval and interpretation... We need better to understand how learning, knowledge, and

interpretations become embedded in organizations, how they are retrieved, and how they are used (Lant, Hollingshead & Kieser 2006:1223)<sup>6</sup>.

Det oppfordres til å gå inn i spørsmål vedrørende organisasjonsminne, identifisere sammenhenger mellom faktorer som individuell kognisjon og motivasjon, sosio-tekniske system, og omgivelsene og historisk kontekst (ibid:1223). Videre foreslås artefakter som et element i organisasjonsminne. Artefakter kan være regler, prosedyrer, teknologi, produkter, dokumenter, arkiv, regnskap, bedriftens historie osv., og er ekstrahert eller fortolket kunnskap. Denne kategorien av tekst kan bidra til å få frem fortellingene, ved å fungere som sceneveiledning eller ”screenplay”. Dokumentene har ulike kommunikasjonsform. (Czarniawaska 1997:122). Sims peker også på artefakter, herunder blant annet regnskap, som bærer av organisasjonsminne (Sims 1999:45). Organisasjonens regnskap reflekterer organisasjonens virksomhet i løpet av en periode og har dessuten funksjon som kontrollverktøy.

### 3.5 Oppsummering

Perspektivet som kan sies å være fremtredende i denne litteraturpresentasjon er symbolsk-fortolkende. Organisasjonskultur og organisasjonsminne plasseres innenfor et slikt perspektiv. Studien kan delvis forstås som en organisasjonskulturanalyse. Jeg tar utgangspunkt i at ”organisasjonsanalyse basert på fortellinger kan gi innsikt i kulturelle prosesser” (Tietze, Cohen & Musson 2003:49). Semiologiens fem grunnprinsipper viser sammenhengen mellom språk og mening, og kan bidra til å belyse organisasjonslæring.

Studien refererer i hovedsak til narrativ konfliktforskning. De ulike definisjoner og innfallsvinkler til begrepet konflikt kan forstås ut i fra en vektlegging av henholdsvis hva en konflikt *er* og hva en konflikt *gjør*. Vektlegging av ulike elementer i konflikt viser ulike aspekter ved konflikt. En definisjon som oppsummerer flere elementer er:

En konflikt er en prosess som begynner når individ eller gruppe opplever en brysom uenighet med et annet individ eller gruppe der vanlig problemløsende atferd ikke resulterer i et akseptabelt resultat.

Denne definisjonen er en oppsummering av momenter hos Skjørshammer (2002). Definisjonen innebærer at konflikt kan fremstilles som en fortelling. Vi kan lese ut fra definisjonen at i en konflikt er det deltagere, utløsende hendelse, atferdsbeskrivelse, konsekvenser og beskrivelse av følelser. Dette peker på elementer i konfliktfortellinger. Den

---

<sup>6</sup> Organization Studies “Call for papers”



narrative tilnærming til konflikt påpeker kommunikasjonens egenskap i konflikt.

Tilnærmingen innebærer både at konfliktfortellingen er en del av konflikten og at konflikt kan fremstilles som en fortelling.

Jeg har pekt på at det er en relasjon mellom kultur og organisasjonsminne. I en kultur vil organisasjonsminnet bestå av fortellinger som mennesker husker. Nymark (2007) knytter organisasjonsminne til organisasjonens ferdigheter med å samle og lagre viten. I denne dynamikken vil også dokumentasjon og strukturer kunne bidra til hvorvidt organisasjonen husker og glemmer. I oppfordringen til innsending av vitenskapelige artikler som belyser organisasjonsminne, er ekstrahert eller fortolket kunnskap trukket inn som et moment som kan belyse organisasjonsminne. Denne kunnskapen kan være dokumentert eller ligge i organisasjonens strukturer. Både organisasjonsminne og kultur er metaforer for å beskrive organisasjonen. Organisasjonsminne kan være en måte å forstå kultur på samtidig som organisasjonsminne er noe som nedfeller seg i kulturen.

Kultur belyser hvordan kunnskap integreres i struktur og roller. Innenfor organisasjonslæring har jeg valgt å fokusere på Argyris og Schöns modell single-loop og double-loop læring. Denne står sentralt innenfor erfaringsbasert læringsteori, og beskriver hvordan læring skjer. De styrende verdier i modell-I og modell-II belyser hvordan læring skjer ut i fra dypgående egenskaper ved organisasjonen.

## 4 Metode

### 4.1 *Undersøkelsesopplegg*

#### 4.1.1 Valg av metodisk tilnærming

Valg av metode handler om hvilken tilnærming som er egnet for å belyse problemstillingen, og henviser til den praktiske fremgangsmåten for å innhente erfaringer og refleksjoner knyttet til konflikt og organisasjonslæring.

#### **Fortolkningsbasert tilnærming**

Problemstillingen som ligger til grunn for undersøkelsen krever en fortolkningsbasert tilnærming. Dette er også en vanlig tilnærming innen fagområdet organisasjonskultur (Jacobsen 2000:27). Kulturforskeren Aadland begrunner dette med at kultur er vanskelig å observere direkte, men kan tolkes frem (Aadland 2004:105).

Fortellinger er ikke statiske, de kan være tvetydige, de endres og de utvikles. Dette danner grunnlag for fortolkning og begrunner en fortolkningsbasert eller hermeneutisk tilnærming.

#### **Metode**

Kvalitativ metode er en egnet fremgangsmåte for å samle inn data til å belyse problemstillingen. Hensikten har vært å få tak i materiale som er nyansert.

Intensjonene for Grounded Theory (grunngitt teori) vurderer jeg å sammenfalle med den metodiske tilnærmingen og hensikten for datainnsamlingen i denne undersøkelsen. Metoden innebærer å observere ”virkeligheten” og deretter trekke slutninger på basis av observasjonene. Dette angir en induktiv metode hvor en går fra empiri til teori i motsetning til en deduktiv metode hvor en går fra teori til empiri. Metodisk forutsatte det at jeg som forsker ikke skulle ha forutinntatte holdninger og forventninger (Jacobsen 2000:29). I og med at jeg har vært forsker i egen organisasjon har dette reist noen spørsmål og gitt noen utfordringer. Forskningsmessige utfordringer knyttet til å være forsker i egen organisasjon, drøftes nærmere i punkt 4.3.1.

Grounded theory har som utgangspunkt at forskningen skal være tilpasset forskningsfeltet. Metoden ble valgt for å innhente intervjudata fra informanter som inneholdt deres *erfaringer* og *refleksjoner* knyttet til utvalgte konflikter og organisasjonslæring. I denne tilnærmingen er det en gjensidig vekselvirkning mellom innsamling av data og analyse av data (Glaser & Strauss 1999:6).

Grounded Theory er i undersøkelsen kombinert med en narrativ tilnærming. Den narrative tilnærmingen ble valgt med utgangspunkt i at en konflikt kan fremstilles som en fortelling.

#### 4.1.2 Case-studie

Ut i fra problemstillingen ble studieobjektet avgrenset til Diakonhjemmet Høgskole. Dette angir dermed et case-studie (Jacobsen 2000:77). Problemstillingen fordret også konfliktfortellinger som var egnet til å belyse problemstillingen. En forutsetning var at det måtte være mulig å innhente refleksjoner og erfaringer knyttet til konfliktene. Jeg foretok derfor en tidsavgrensing til perioden 1970 – 2000. Dersom jeg hadde valgt konflikter fra perioden før 1970, så ville det ikke være mulig å finne informanter som eventuelt var aktører i konfliktene og som var ansatt i organisasjonen under undersøkelsen. Øvre tidsgrense ble satt for ikke å inkludere konflikter fra min ansettelsestid ved Diakonhjemmet. Det er også et poeng at konfliktene skulle være avsluttet.

Problemstillingen har videre angitt at åpne konflikter skal ligge til grunn for undersøkelsen. Det falt utenfor studiens målsetting å skulle trekke frem saker som organisasjonen selv eventuelt skulle ha et ønske om å holde skjult. Jeg har derfor valgt konflikter som organisasjonen selv har presentert i sine historiebøker (Stave 1990:301 ff, Finnseth 2005:104). Det fremkom tre konflikter som tydelig har vært åpent kjent i organisasjonen samt i omgivelsene. Konfliktene anså jeg som aktuelle for å belyse problemstillingen. Disse har vært så betydningsfulle at det gav grunn til å anta at de har vært gjenstand for refleksjon og kunne danne grunnlag for ytterligere refleksjon i organisasjonen.

#### 4.1.3 Datainnsamling

Jeg foretok en henvendelse til administrerende direktør/forstander ved Diakonhjemmet og rektor ved Diakonhjemmet Høgskole, med søknad om tillatelse til å gjennomføre denne undersøkelsen samt tilgang til arkivmateriale (Vedlegg I). Fra administrerende direktør/forstander mottok jeg skriftlig tillatelse og rektor gav muntlig tillatelse.

#### **Valg av informanter**

For å undersøke organisasjonen ble det hentet data fra individer. Jeg valgte informanter som syntes å kunne bidra i forhold til problemstillingen. Dette var personer som jeg antok visste mye om konfliktene og/eller var reflekterte. Denne vurderingen foretok jeg ut i fra min kjennskap til organisasjonen, kriterier gjengitt nedenfor samt tips. Informantene kan benevnes som nøkkelinformanter.

Jeg hadde tilgjengelig liste over ansatte sortert etter ansettelsesdato. De grupperte jeg som følger: Ansatt før 1979, ansatt i perioden 1980 – 1989, i 1990 – 1999 og etter 2000. For å få data ut i fra ulike perspektiv ønsket jeg å innhente data fra personer med ulik posisjon i organisasjonen. Fullstendig liste over informanter ble ikke utarbeidet før intervjuene startet. Informasjon og tips som jeg fikk gjennom intervjuene var med på å bestemme hvem som i neste omgang skulle forespørres (Glaser & Strauss 1999:47). Jeg utarbeidet noen momenter eller kriterier til hjelp for å vurdere hvem som kunne ha noe å bidra med i forhold til problemstillingen og for å sikre bredde i utvalget.

Momenter eller kriterier for å velge ut aktuelle informanter:

- Aktør i konflikt
- Kan gi utfyllende informasjon ut over det jeg får fra andre informanter
- Rolle eller posisjon som gir forutsetning for å kunne kjenne ulike deler av kulturen og historien ved høyskolen
- Ansatte med lang ansettelsestid kjenner gjerne organisasjonen godt
- Innhenting av data fra ulike tidsperspektiv mht ansettelsestidspunkt.
- Ansatte som har sluttet vil kunne ha større frihet til å uttale seg.
- Nyansatte vil ikke være akklimatisert inn i organisasjonskulturen. Nykommeren kan i større grad legge merke til det som skjer og oppdage selvfølgelighetene som den akklimatiserte overser (Aadland 1994:32).
- Ansatte som nylig har skiftet posisjon/rolle kan gjerne se og vurdere i et videre perspektiv.

I hvilken grad informanter var tilgjengelig for å delta i et intervju, ble også avgjørende. Representasjon i forhold til alle avdelinger/enheter vurderte jeg ikke som nødvendig. Ikke alle avdelinger har vært like direkte involvert i konfliktene, og enkelte avdelinger ble også opprettet etter at noen av konfliktene som denne undersøkelsen er basert på, var avsluttet.

I valg av informanter prioriterte jeg ansatte fra den første perioden, da det i denne gruppen var flere personer som jeg ut fra historiebøkene antok hadde god kjennskap til konfliktene. Deretter prioriterte jeg personer ansatt etter 2000, for å få tak i kunnskap og refleksjoner hos ansatte som ikke hadde vært berørt av konfliktene. Det var nødvendig å også få tak i de fortellingene som eventuelt nyansatte hadde fått formidlet.

Den første informanten pekte seg relativt tydelig ut som en som med stor sannsynlighet kunne ha mye å bidra med i forhold til konfliktene og problemstillingen. Det første intervjuet ble gjennomført og transkribert før ytterligere personer ble kontaktet. De neste ble valgt ut i fra noen ”hull” i fortellingene i første intervju samt tips fra informanten.

## Informantene

Stilling	Kjønn	Ansatt i perioden	Ansatt under konflikt
Undervisnings-/forskerstilling	Mann	Før 1979	Konflikt nr 1, 2 og 3
Undervisnings-/forskerstilling	Mann	Før 1979	Konflikt nr 1, 2 og 3
Undervisnings-/forskerstilling	Mann	I perioden 1980 - 1989	Rettsoppgjøret i konflikt nr 2 og konflikt nr 3
Administrativ stilling	Kvinne	I perioden 1980 – 1989	Konflikt nr 3
Undervisnings-/forskerstilling	Kvinne	I perioden etter 2000	Ikke ansatt, men tilknytning til høgsolen under rettsoppgjøret i konflikt nr 2
Undervisnings-/forskerstilling	Kvinne	I perioden etter 2000	Nyansatt, med god kjennskap til høgsolen før ansettelse gjennom tidligere stillinger i andre organisasjoner.

Informantene oppfylte til sammen alle kriteriene jeg hadde satt opp for valg av informanter. Hver enkelt informant oppfylte minst to av kriteriene jeg har listet opp. Alle var, eller har vært ansatt ved en av avdelingene/enhetene som har vært direkte involvert i en eller flere av konfliktene.

### Henvendelse til aktuelle informanter

Med unntak av det første intervjuet ble alle informanter først kontaktet pr. e-post, deretter pr. telefon. Hensikten med undersøkelsen ble presentert (Vedlegg II). Den første informanten fikk informasjonen muntlig i møte. I og med at jeg til daglig er ansatt ved organisasjonen, understrekte jeg hvilken rolle jeg hadde når jeg henvendte meg. Det ble gitt informasjon om hvem som var veileder og at det var gitt tillatelse til å gjennomføre undersøkelsen. Spørsmål om bruk av diktafon ble tatt opp og det ble beskrevet hvordan innsamlede data skal behandles. Ved å bruke e-post kunne personene få anledning til å tenke over spørsmålet før jeg kontaktet dem pr. tlf. Jeg sikret at alle fikk den nødvendige informasjonen før jeg ringte dem. De hadde også mulighet til å svare pr. e-post dersom de ønsket det. Jeg gjentok også spørsmålene og informasjonen i telefonsamtale med informantene. Dette viste seg å være nødvendig da en av informantene sjelden leste e-post.

Organisasjonen jeg har studert er en undervisnings- og forskningsinstitusjon. I prosessen knyttet til inngåelse av intervjuavtaler opplevde jeg at en informant kom med faglige innspill til hvordan jeg burde tenke når jeg velger ut informanter og foretar datainnsamling. En annen anbefalte at jeg leste en spesifikk bok før vi avtalte intervju, hvilket jeg fulgte opp. En tredje ønsket et formøte for å få avklart prinsipielle spørsmål knyttet til min undersøkelse før vedkommende ønsket å avtale intervju. I møtet redegjorde jeg for hvilke vurderinger og valg jeg hadde gjort, knyttet til å være forsker i egen organisasjon.

## **Gjennomføring av intervjuene**

Jeg intervjuet seks personer. Jeg benyttet åpne individuelle intervju på ca 1 – 1 ½ time. Informantene ble forespurt om det kunne foretas lydopptak på diktafon. Etter intervjuet ble lydopptaket transkribert. Disse tekstene utgjør primærdata.

Fire av intervjuene foregikk på mitt kontor, to på informantens kontor. Jeg hadde utarbeidet en intervjuguide (Vedlegg III). Denne ble ikke fulgt slavisk i intervjuene. I intervjuene ble det for det første fokusert på hva informantene kunne fortelle om konfliktene. For det andre ble det fokusert på hvordan informantene mente disse konfliktene hadde nedfelt seg i kulturen ved høyskolen, og hvorvidt og hvordan konfliktene hadde medført endring.

Jeg lot i størst mulig grad informantene snakke fritt innenfor hovedspørsmålene. Underspørsmål i intervjuguiden ble benyttet for å få informantene til å utdype konkrete spørsmål ut i fra det de fortalte. Jeg forsøkte å knytte spørsmålene til det som informantene hadde sagt tidligere for eksempel:

”Du nevnte at det var tøft og at det skjedde ting imellom personer. Men hva har denne konflikten gjort med samarbeid på sikt? Har den gjort noe med samarbeidet på sikt? Eller...”.

Overfor den første informantene brukte jeg begrepet ”organisasjonslæring” ved presentasjon av undersøkelsen. Vedkommende problematiserte begrepet og jeg ble derfor mer forsiktig med å trekke dette begrepet tidlig inn i intervjuene med de øvrige informantene.

I intervjuene ble informantene spurt om jeg kunne kontakte dem igjen senere for oppfølgingsintervju-/samtale om konkrete spørsmål. Det ble gjennomført en oppfølgingssamtale.

## **Feltdagbok**

Gjennom en feltdagbok ble avveininger jeg foretok underveis dokumentert. I feltdagboka ble intervjusituasjonen samt prosessen i denne undersøkelsen beskrevet. Gjennom min daglige jobb og studier ved samme sted, har jeg derfor fått del i opplysninger og fortellinger. I feltdagboka har jeg gjengitt enkelt slike opplysninger og fortellinger. Personer ble anonymisert i feltdagboka.

Undersøkelsesopplegget for denne masteroppgaven innebar ikke aksjonsforskning som metode. En gjennomgang av feltdagboka har likevel vist at det kan sies at denne undersøkelsen har hatt et aksjonsforskningsaspekt.

Jeg har forsøkt å holde en relativt lav profil i organisasjonen om arbeidet med undersøkelsen. Begrunnelsen har vært et ønske om å skille mellom stillingen jeg har ved

høgskolen og undersøkelsen som ble gjennomført som en del av masterstudiet. Informantene som har blitt intervjuet er også ansatt ved den samme institusjonen. Lærere og informanter er samtidig mine kollegaer.

Selv om jeg har forsøkt å holde en lav profil, har kjennskap til masteroppgaven gjort at ansatte som ikke har vært i utvalget av informanter, uoppfordret har kommet med egne historier og refleksjon. Noen antydte at de visste noe: ”Jeg kjente godt NN fra studietida. Jeg var en nær rådgiver overfor NN i forbindelse med konflikten.” Undersøkelsen har bidratt til at det ble satt i gang en refleksjonsprosess hos informantene og hos andre ansatte i organisasjonen. I enkelte saker hvor denne masteroppgaven ikke har vært et tema, har plutselig noen trukket noen tråder tilbake til for eksempel lederkonflikten. Deretter har det blitt henvist til denne oppgaven. I situasjoner hvor denne oppgaven mer konkret har vært en sak, har jeg også fått høre refleksjoner helt uoppfordret<sup>7</sup>:

Jeg opplever at det er mye undertrykt aggresjon i organisasjonen. Lurer på om det har sin bakgrunn i tidligere konflikter ved høgskolen. Det er lite samarbeid internt på avdelingen, for eksempel lite samarbeid i forskning og det tverrfaglige arbeidet. Det er ingen kontakt mellom grunntutanningene og Diavett. Jeg opplever at det er mye ”oss og dem”. Dersom en kommer med forslag, er ofte responsen: -Det kan vi ikke gjøre, for de er jo sånn. -De vil ikke være med på det. -Det er det ikke noen vits i å prøve på.

Denne masteroppgaven har bidratt til økt dokumentasjon om konfliktene, og er derfor i seg selv en del av viderefortellingen. Jeg har fått eksempler på at denne undersøkelsen har bidratt til fortellingsaktiviteten om konfliktene. Dette har vært motivert ut i fra kjennskap noen personer har hatt til denne undersøkelsen. Informasjon som har kommet uoppfordret har vært noe forskjellig i forhold til det som er kommet fra informantene i utvalget. Dette kan skyldes at det muligens henvises til andre konflikter eller/og andre deler av organisasjonen. Avviket kan også skyldes at ting fremstilles forskjellig i en formell intervjusituasjon enn det gjøres i hverdagspraten.

Aksjonsforskningsaspektet viser blant annet at jeg som forsker ikke har kunnet stille meg helt utenfor organisasjonen og studere den. Jeg har stått i en relasjon til objektet og kan karakteriseres som deltagende observatør. Etter intervjuer har jeg notert meg noen refleksjoner knyttet til i hvilken grad informantene bevisst eller ubevisst har forsøkt å påvirke meg.

---

<sup>7</sup> Det er etter henvendelse gitt tillatelse fra vedkommende til å bruke dette sitatet i denne fremstillingen.

## **Dokumentundersøkelse**

Intervjuene har omhandlet både nåtid og fortid. Tidsaspektet innebærer at jeg ikke har hatt direkte tilgang til de personlige fortellingene, erfaringene og refleksjonene slik de ble fortalt tidligere. Ved dokumentundersøkelse er jeg ikke avhengig av egne observasjoner. Dette er også lettere å etterprøve. Datainnsamlingen har derfor vært supplert med dokumentundersøkelse. Jeg benyttet utvalgte dokumenter fra institusjonens arkiv. Gjennom arkivmateriale fikk jeg tilgang til hvordan konfliktene og faktiske hendelsene ble fortolket. Dokumentene utgjør sekundærdata.

Konfliktene har medført behandling i skolestyret og/eller hovedstyret. Dette var utgangspunkt for valg av dokumenter til dokumentundersøkelse. For informasjon om konflikt 2 og 3, har jeg søkt etter dokumenter rundt det tidspunktet da enten skolestyret eller hovedstyret tok en avgjørende beslutning i forhold til konfliktavslutningen. Dokumentene jeg valgte var sakspapirer med vedlegg samt protokoller fra styremøter.

## **4.2 Fremgangsmåte ved analyse**

### **4.2.1 Narrativ metode**

Det er ikke beskrevet en entydig definisjon eller analysemetode for den narrative tilnærmingen (Skjørshammer 2002:35). Narrativ metode innebærer aktiv og konstruktiv lytting, både for å fange opp informantens ordvalg og innhold og for å få tak i sammenhenger mellom teori og data. Metoden omfatter hele forskningsprosessen med innsamling, tolkning og transkripsjon av data i en meningsskapende prosess, ut i fra dataenes narrative egenskaper.

Et konkret resultat av narrativ metode i denne oppgaven er de tre konfliktfortellingene (kapittel 5.1). I kapittel 3.4 er det beskrevet 7 punkter i fortellingsstrukturen og i kapittel 3.1 er det gitt 5 hovedelementer i konfliktfortellinger. Jeg har samlet dette til fire hovedpunkt med underpunkt.

- 1) Introduksjon/innledning.
- 2) Opprinnelig situasjon
  - Tidsavgrensing. Når skjedde det?
  - Situasjonen i organisasjonen. Hvordan er situasjonen før konflikten?
- 3) Uenighet
  - Aktørene. Karakteristikk av aktørene. Hvem er involvert?
  - Posisjoner. Hvilke posisjoner har aktørene i konflikten?
  - Tema. Hva er motsetningen(e)?
- 4) Begynnelse – kulminasjon – løsning/avslutning
  - Begynnelse. Hvordan startet det/hva var utløsende hendelse?
  - Konfliktutvikling. Hva skjer videre?
  - Situasjonen etter konfliktavslutning. Hvordan ender det?



Denne oppstillingen er mal for konfliktfortellingene. I kapittel 5.1 er konfliktfortellingene presentert basert på informasjon innhentet fra intervju og arkivundersøkelse. Punktene i malen bygger på fortellingens struktur ut i fra litteraturvitenskapen, knyttet til elementene i og forståelsen av en konfliktfortelling.

Konfliktfortellingene er en bearbeidet og forkortet gjenfortelling av fortellinger jeg har fått i datainnsamlingen. Det har ikke vært mulig å gjenta alle momenter og hendelser som jeg har fått tilgang til. Jeg har bestrebet meg på å ikke legge noe til, utover det som er fortalt av informantene og funnet i arkiv og bøker.

Fortellingene kjennetegnes av rekonstruksjon, utvelgelse (selektiv hukommelse) og perspektivvalg. Gjenfortellingen kan derfor sies å være basert på andres analyser. I min gjenfortelling har jeg lagt vekt på å bygge fortellingen på primærdataene mine, nemlig intervjuene. Fremgangsmåten er at den transkriberte teksten er lest igjennom med sikte på å hente ut informasjon knyttet til punktene i malen for konfliktfortellingene. I tekstens høyre marg ble punktene notert. Informasjonen fra hvert intervju ble sammenstilt for å få tak i sammenhenger og/eller eventuelle motsetninger i informasjonen gitt av informantene. Sekundærdata fra arkivundersøkelse ble benyttet for å kontrollere informasjonen. Der hvor det har vært hull i fortellingene har jeg basert fremstillingen på sekundærdata. Dette har jeg angitt med referanse.

#### 4.2.2 Grounded theory

Glaser & Strauss kaller Grounded theory en generell metode for komparativ analyse (Glaser & Strauss 1999:1). Begrepet “komparativ analyse” benyttes for hendelser eller dataenheter innen datamaterialet, dvs for mindre enheter enn det som komparativ analyse ofte er forbundet med (ibid:21). En grunnleggende regel for den konstante komparative metoden er å hele tiden sammenligne koding av dataenheter med tidligere koding innenfor samme eller forskjellig kategori (ibid:106).

Metoden for å behandle data jeg fikk inn ut i fra den konstante komparative metode, har vært som følger ut i fra Glaser & Strauss (1999:105):

1. Jeg leste gjennom den transkriberte teksten flere ganger. Spørsmålet jeg stiller meg ved denne gjennomlesningen er: Hva kan bidra til å belyse problemstillingen? Jeg hadde god plass i høyre marg for notering av åpne koder og begreper. Gjennom konstant sammenligning av datakodninger fremkom kategorier. Fenomen ble samlet i kategoribegreper som var meningsfulle å ta med videre. Jeg foretok konstant

sammenligning av datakodningen for å vurdere om data skulle plasseres i kategorier som allerede var etablert. Kategorisering var ekstrahering av åpen koding. Etablering av kategorier for koding skjedde på to måter:

- a. De som jeg selv konstruerte
  - b. De som kunne leses ut av språket i de transkriberte intervjuene
2. Det fremkom etter hvert at enkelte kategorier hørte sammen ut i fra egenskapene eller fenomenene i kategoriene. Kategoriene som oppstod ble derfor samlet i grupper.
  3. Ettersom egenskapene til kategoriene ble tydeligere, utviklet jeg generelle begreper som uttrykte sammenhengene.
  4. Sammenfatning av begrepene er gjengitt i kapittel 5 Beskrivelse av funn. Til beskrivelse av funn benyttet jeg en pivot-tabell<sup>8</sup> hvor åpne koder og informant-ID (kun kjent av meg) var knyttet til kategori og gruppe. Tekst i kursiv i kapittel 5 Beskrivelse av funn, henviser til kategorier.

Gruppe	Kategori	ID	Åpen kode
a	a <sub>1</sub>	N <sub>1</sub>	Sitat, hentet direkte ut av transkribert intervju eventuelt noe omformulert
		N <sub>2</sub>	osv
		N <sub>3</sub>	osv
		osv	osv
	a <sub>2</sub>	N <sub>1</sub>	osv
	a <sub>3</sub>	osv	osv
b	osv	osv	osv
	b <sub>1</sub>	osv	osv
osv	osv	osv	osv

**Figur 8. Pivottabell for analyse av transkribert intervju**

Den praktiske gjennomføringen innebar at åpne koder knyttet til kategorier og grupper ble registret i en tabell. Opplysningene i tabellen er anonymisert. Ved hjelp av Exel genererte jeg pivot-tabell som sorterte kategorier tilhørende hver gruppe. Pivot-tabellen gav meg en oversikt over hvordan kategoriene var gruppert sammen og var et verktøy i sammenligningsprosessen. Generering av pivot-tabeller gjorde jeg flere ganger i løpet av analysen av det enkelte intervju. Den kontinuerlige sammenligningen medførte at jeg utviklet forståelsen av innholdet i kategorier og grupper, med medfølgende justering av disse.

### 4.3 Drøfting av metode

#### 4.3.1 Forske i egen organisasjon

Å være forsker i egen organisasjon har vært en kilde til motivasjon for å skrive denne oppgaven, men har også gitt noen forskningsmessige utfordringer. Det kan ses som

---

<sup>8</sup> Pivottabell er en systematisering og sammenkobling av data som benyttes i Exel.

forskningsmessig problematisk å forske innenfor temaet konflikt i samme organisasjon hvor jeg er ansatt som personalsjef og jobber med konflikthåndtering. I tillegg har jeg samtidig vært student ved den samme høghskolen. I organisasjonen er det personer som har vært både mine kollegaer og lærere. I vurderingen har jeg foretatt en avveining av forskningseffekter som kan oppstå ved å forske på egen organisasjon, opp mot de muligheter jeg har hatt til å slippe inn i andre organisasjoner med dette tema. Konflikt er et følsomt tema. Data fra andre organisasjoner anså jeg derfor å være lite eller vanskelig tilgjengelig for meg. Valg av min egen arbeidsplass som case har jeg ansett som mulig ved at jeg har valgt konflikter fra perioden 1970 – 2000, og dermed unngått konflikter fra min ansettelsestid ved høghskolen.

Utfordringene med å forske i egen organisasjon har vært blant annet vært knyttet til etiske aspekter ved forskerrollen og utøvelsen av forskningsarbeidet, så som redelighet, habilitet og uavhengighet. Dette er noe jeg hele tiden har måttet minne meg i arbeidet. I feltdagboken har jeg brukt et mer uformelt og dagligdags språk for blant annet å kunne ha større mulighet til å avsløre meg selv og situasjonen. Blindsoner er allikevel en mulig feilkilde når en er forsker i egen kultur. Nærhet til organisasjonen innebærer på den annen side at jeg allerede kjente flere lag av organisasjonskulturen. En ekstern forsker ville måtte bruke mye tid på å få tak i denne informasjonen som også kan være vanskelig tilgjengelig. Jeg kjente til kontekstdata før undersøkelsen startet.

I valg av informanter stilte jeg meg spørsmålet: I hvilken grad styrer min kjennskap og tidligere erfaringer med personene? Jeg forsøkte derfor å være bevisst på ikke å velge informanter ut i fra at jeg følte meg trygg på vedkommende og var vant til å prate med personen. Kriterier og momenter som jeg utarbeidet for valg av informanter har vært et verktøy som har bidratt til et ryddig og redelig utvalg (jf. 4.1.3 ”Valg av informanter”).

I intervjuene har det ikke vært nødvendig å benytte mye tid på å oppklare for eksempel hvem er hvem og formelle strukturer. Min forkunnskap har medvirket til at jeg kunne oppdage og eventuelt avklare opplysninger som ikke stemmer i intervjuene. En av informantene fortalte for eksempel om en situasjon som vedkommende sier var knyttet til rektor på sosialhøghskolen. Ut i fra slik jeg kjenner organisasjonen lurte jeg da på om vedkommende husker feil. Sitat fra intervjuet:

Forsker: Var det rektor på sosialhøghskolen, eller var det rektor på høghskolesenteret det var snakk om?

Informant: Kanskje jeg husker feil jeg nå, kanskje det var rektor på høghskolesenteret... det var det...

Forsker: Ja, jeg lurte kanskje på det.

Informant: Ja, det var på høghskolesenteret! ...

I analysearbeidet har utfordringen blant annet vært at jeg ut i fra min forforståelse av organisasjonen har stått i fare for å karakterisere istedenfor å beskrive. Jeg har vært oppmerksom på at informantene kunne ha et ønske om å påvirke mitt syn på organisasjonen. Det at jeg har vært forsker i egen organisasjon har vært en mulig feilkilde både i innhenting og analyse av materialet. Jeg har foretatt metodiske vurderinger og grep for å redusere negative effekter av å være forsker i egen organisasjon. Med de begrensninger og avveininger som foreligger, har jeg konkludert med at det kan sies å ha vært forskningsmessig forsvarlig å være forsker i egen organisasjon i denne undersøkelsen.

#### 4.3.2 Anonymisering

Konfliktene som lå til grunn for denne undersøkelsen har vært så offentlig kjent at jeg har valgt å ikke anonymisere organisasjonen. Organisasjonen har ikke selv lagt lokk på disse konfliktene. Referanse i konfliktfortellingene til sekundærkilder angir organisasjonen så tydelig at det virket som en motsetning å skulle anonymisere organisasjonen.

Et argument som veide for anonymisering var hensynet til de personer som hadde vært involvert direkte eller indirekte i konflikten. Dette hensynet har jeg forsøkt å ivareta ved å ikke benytte navn i konfliktfortellingene (kapittel 5.1). Jeg har imidlertid vært oppmerksom på at det å løfte frem en gammel historie kunne bringe frem følelser hos enkelte.

Det som har vært vesentlig er anonymisering av enkeltpersoner, slik at disse ikke blir hengt ut. Det har også vært et anliggende å forsøke å ikke trekke frem gjenkjennende beskrivelser som kunne virke belastende for enkelte. Enkeltpersoner har fått konfliktfortellingene til gjennomlesning før oppgaven ble innlevert. Det at jeg gjennom min stilling har hatt tilgang til dokumenter i personalarkivet har også vært et etisk anliggende for meg. Jeg har ikke hentet informasjon fra personregisteret som faller inn under personopplysningslovens definisjon for sensitive personopplysninger (§ 2).

#### 4.3.3 Metodekritikk

En åpenbar svakhet ved kvalitativ metode er mangelen på mulighet til generalisering. Styrken ligger i at den gir nyanserte data, men avgrenset av case.

Kvalitativ metode er fleksibel men dette kan være negativt i forhold til etterprøvbarehet. Av hensyn til informantene er ikke transkriberte intervju vedlagt oppgaven. Fleksibilitet er en utfordring i forhold til å bli ferdig med undersøkelsen. Dette gjelder både datainnsamling og – analyse. Det er flere personer som det kunne vært interessant å intervju. Det transkriberte materialet er omfattende og kan stadig gi grunnlag for nye vinklinger i analysen.

Kvalitativ metode innebærer tolkning. Ved å trekke ut nøkkelbegreper har jeg bidratt til en beskrivelse av organisasjonen. Informanter og lesere bør kunne kjenne seg igjen i det bildet som jeg gjennom analysen har tegnet av organisasjonen. Dersom noe er trukket frem som vesentlig står dette gjerne i relasjon til noe annet som dermed blir mindre vesentlig. Her vil det kunne være motstridende oppfatninger. Dette har jeg forsøkt å håndtere ved å fange ulike perspektiver og heller trekke frem motsetninger. Videre har jeg forsøkt å forklare hvorfor jeg tilsynelatende får motstridende svar blant de intervjuede.

I Diakonhjemmets arkiv er det mange dokumenter og det har vært vanskelig å sette opp kriterier for valg av dokumenter. Dette valget er derfor vanskelig å etterprøve. Sekundærdata er ikke skrevet ut i fra samme hensikt som denne oppgaven. Det er derfor en metodisk utfordring når jeg har benyttet disse på problemstillingen i denne oppgaven, i forhold til blant annet troverdighet. Innvendingen er om disse kan bidra til svar på spørsmålene i problemstillingen. Sekundærdata er i denne undersøkelsen blitt benyttet som supplement til innsamlede data gjennom intervju. Fordelen som sekundærdata har gitt er at disse har vært med på å bekrefte og utfylle opplysninger gitt i intervju.

## 5 Beskrivelse av funn

### 5.1 *Konfliktfortellingene*

De tre konfliktfortellingene som her presenteres har jeg kalt fagkonflikten, personalpolitikkonflikten og lederkonflikten.

#### 5.1.1 Fagkonflikten

Fortellerne jeg har lyttet til, gav denne konflikten litt forskjellige overskrifter. Ut i fra ulike ståsted fortelles det at dette handlet om grunnleggende prinsipper for institusjonen. Konflikten fremstilles dog som en del av norsk kirkehistorie. Kjernen i konflikten oppfatter jeg å være knyttet til ulike fagtradisjoner og fagmiljøer.

Lar denne konflikten seg tidsavgrense med en begynnelse og slutt? ”Konflikten startet ved ansettelsen av rektor i 1968”, blir jeg fortalt av en informant. Andre forteller at ”den konflikten begynte tidlig på 70-tallet egentlig”. Jeg lar fortellingen starte der, da hendelser rundt 1972 tydelig beskrives som begynnelsen. Denne delen av institusjonens historie får en avrundning i 1978.

Ansettelsen av rektor i 1968 var knyttet til etablering av et nytt studietilbud ved Diakonhjemmet høyskole (Stave 1990:343). Kravene departementet og fagrådet stilte for å godkjenne sosialutdanningen rørte ved tradisjonelle holdninger til diakoniutdanningen ved høyskolen. Dette handlet mye om den kirkelige profilen (ibid:343f). En forteller gir følgende beskrivelse av skolen på den tiden; ”det var tre kulturer, tre rektorer, tre styrer”.

Den nye rektoren ved sosialskolen beskrives som et ”ungt talent”. Hans fagbakgrunn som sosiolog var relevant for skolen, og i tillegg hadde han studert teologi (ibid:343). Gjennom fortellingene fremstår han som en uredde og reflektert leder som markerer seg faglig og politisk. En entreprenør med evne til nyskaping. Han var sentral både i denne og i den påfølgende konflikten ved skolen.

Ved den teologiske skolen hadde hovedlærer i diakoni et annet ståsted enn rektor for sosialutdanningen. Diakonilæreren kan knyttes til det konservative kirkelandskapet og var iherdig i å fremme sine synspunkt. Etter som konflikten utvikler seg, involveres flere av de ansatte innen både sosialskolen og diakoniutdanningen. Saken blir løftet opp til forstander og hovedstyret. Forstander for institusjonen beskrives som en velviljens mann og ingen utpreget kriger. I konfliktene fikk han brukt for sin evne til å tenke prinsipielt. Kirkelige miljøer markerer seg i konflikten. Fagorganisasjonene og studentene ved skolen blir også engasjert.

Det foretelles at skillelinjene innad i institusjonen i hovedsak gikk mellom sosialskolen og den teologiske skolen, hvilket også representerte et skille mellom teologene og samfunnsviterne. Fagorganisasjonene stod på sosialskolens side og kirken støttet den teologiske skolen.

”Det var en konflikt som dreide seg om diakoniens identitet og integritet. Det var også en sosialetisk konflikt”, forklarer en informant. Andre bekrefter at dette dreide seg om ideologiske, faglige og teologiske motsetninger.

Konflikten ”fikk en voldsom oppblomstring i 1972 rundt et skrift som ble kalt *Diasos-reform*”. Sosialskolen la der frem sine tanker om hva det vil si å være en kristen diakonal høgskole. Diakonilæreren, som på den tiden var den eneste teologen med fast sete på Diakonhjemmet, gikk imot Diasos-reform som uttrykk for syn på teologi og diakoni.

Kulminasjonen i konflikten ble forårsaket av forhold utenfor institusjonen. Dette blir også omtalt som ”Diakonhjemssaka” (ibid:362). Rektor for sosialutdanningen satt i perioden 1973 – 1977 på Stortinget, og hadde permisjon fra stillingen ved Diakonhjemmet. Han ble i 1974 med på et kompromissforslag om abortlovgivning. Det var på dette tidspunkt blitt ansatt flere teologer ved diakoniutdanningen. Teologene ved diakoniutdanningen rettet oppmerksomheten mot sosialskolen og sa at dette var et uttrykk for Diasos-reform. Sosialskolens forsvar var at rektor var i permisjon. Hans standpunkt i en lovsak kunne ikke danne grunnlag for å si noe om sosialskolens posisjon. Etter at ansatte ved diakoniutdanningen skrev om saken i media, rykket folk i kirken og kirkelige organisasjoner ut med støtte til teologene. Det kom krav om at rektor måtte avsettes. Abortloven som rektor hadde stemt for i Stortinget, var ikke i samsvar med biskopenes uttalelse (ibid:363).

Situasjonen ved organisasjonen var spent og det gikk rykter om at diakoniutdanningen forsøkte å være premissleverandør for hele skolen. Mange av studentene avsluttet studiene etter sosialskolen uten å gå videre på diakoniutdanningen, som de også var tatt opp til (s 12).

Forstander forsøkte å binde skolen sammen. Det fortelles også at Oslos biskop, som satt i styret for Diakonhjemmet, forsøkte å mekle. Forstander støttet sosialskolens ståsted i saken. Saken var flere ganger oppe i hovedstyret. Styret avgjorde til slutt at rektor ikke skulle sies opp på grunn av holdning til abortloven. Konklusjonen til flertallet i styret var at ansatte kunne arbeide på institusjonen selv om de hadde et annet syn på et sosialetisk problem enn hovedstyret (Hovedstyremøte 25.10.1977). Dermed roet denne saken seg.

Motsetningene lever imidlertid videre i institusjonen etter hovedstyrets vedtak, og flere sier at konflikten med dette ikke var over. Fortsettelsen overlater jeg til neste fortelling.

### 5.1.2 Personalpolitikkkonflikten

I Diakonhjemmets arkiv fant jeg i desember 2006 en arkivboks som var merket med ”personalpolitikk”. Inne i denne boksen fant jeg flere dokumenter som ga innsyn i en stor konflikt ved høgsolen.

Sosialskolens rektor kommer tilbake til sin stilling i 1978, etter fire år i politikken. Konflikten i organisasjonen knyttet til hans stemmeavgivning i Stortinget for abortloven har roet seg, men det blusser snart opp til ny konflikt. Denne varer til sosialskolens rektor må gå fra stillingen i 1980. Deretter fortsetter konflikten i rettssystemet inntil høyesterett avsier dom i 1986.

Sosialsolen er i en utviklingsfase (Stave 1990:374). Tilsetting av nye folk var blant sakene som rektor tok fatt i ved tilbakekomst. Det fortelles om en skole som er veldrevet og kjent for kvalitet i utdanningen.

Personalpolitikkkonflikten kommer etter hvert til å dele staben ved sosialsolen i to. Den ene delen av staben støtter rektor mens den andre står på forstander og hovedstyrets side. Ansattes representant i skolestyret er en medspiller for forstander. Han er lektor ved sosialsolen. Lektoren er en markert person i miljøet og var aktiv i fagkonflikten, hvor han støttet synspunktet om at rektors stemmegivning i Stortinget ikke var en sak for sosialsolen..

I løpet av den tiden sosialskolens rektor satt på Stortinget, var han med på å behandle en arbeidsmiljølov. Denne loven inneholdt en paragraf 55 A som satte grenser for å stille spørsmål om politiske og religiøse forhold hos søkere til stillinger. Unntaksparagrafen åpnet allikevel for dette når det kunne begrunnes i stillingens karakter. Stridsspørsmålet i konflikten var: Kunne en spørre søkere til lærerstillinger ved sosialsolen om deres forhold til den kristne tro?

Konflikten ble utløst ved at lektoren som var ansattes representant i skolestyret, i en ansettelsessak stilte spørsmålet: Hva vet vi om disses forhold til kirke, religion og tro? Rektor svarte at dette vet vi ikke og vi har på grunn av paragraf 55 A ikke anledning til så stille spørsmål om dette. Dermed startet en debatt om skolens personalpolitikk. Den påfølgende høsten 1978, ble saken utredet før den kom opp i skolestyret våren 1979.

Rektors innstilling til styret innebar at paragraf 55 A i hovedsak gjaldt alle stillinger ved skolen. Ansattes representant fremmet et alternativt forslag med tre hovedpunkter. For det første en målsetting om at hovedtyngden av de ansatte skal være bekjennende. For det andre at alle søkere i intervju skal forelegges spørsmål om sitt forhold til tro. Og til slutt at dette skal



telle med i en samlet vurdering ved tilsetting. Styret sluttet seg til det alternative forslaget og rektor tapte.

Neste runde var i hovedstyret som sluttet seg til vedtaket i sosialskolens styre. Forstander var også formann i skolestyret. Han fremmet forslag om ”ikrafttredelse av nye personalpolitiske retningslinjer” som sak til sosialskolens styremøte i juni (Sosialskolens styre 11.06.1979). Rektor og avdelingsleder for grunnutdanningen sier at de ikke kan utøve et slikt vedtak.

Situasjonen innad i sosialskolen var spent. Flertallet av staben støttet rektor mens ansattes representant i styret stod på mindretallets side. Det ble holdt allmannamøte ved skolen hvor ansattes representant ble bedt om å fratre før perioden var over og det ble valgt ny representant. Styret bestred lovligheten av valget og lektoren ble sittende ut perioden. (Sosialskolens styre 19.09.1979).

Dersom rektor ikke gir melding om at han vil følge styrets vedtak eller si opp stillingen, sier styret at han vil bli sagt opp.

Listen over fagorganiserte, lokallag, studentlag med videre som kom med uttalelser vedrørende personalpolitikkssaken var lang (Skolestyret 24.10.1979). Diakonhjemmet var igjen i medienes søkelys. Norsk Tjenestemannslag (NTL) og Norsk Sosionomforbund (NOSO) engasjerte seg gjennom blant annet å be Kommunal- og arbeidsdepartementet vurdere Diakonhjemmets personalpolitiske retningslinjer (Sosialskolens styre 19.09.1979).

Etter at departementet har kommet med sitt svar, går styret i desember 1979 til oppsigelse av rektor. Han fratrer stillingen ved årsskiftet. Rektor mener at skolen ikke har fått full medhold i sin påstand om at de personalpolitiske prinsippene ikke er i strid med paragraf 55 A. Rektor velger å ikke gå til arbeidsrettssak, men NTL innklager på vegne av rektor og avdelingsleder forliksklage mot sosialskolens styre. Påstanden var at de personalpolitiske retningslinjene er i strid med arbeidsmiljøloven og at iverksettelsen av disse var rettsstridig.

Et flertall av de ansatte støttet rektor, og med rektor går også halvparten av staben. 11 ansatte sier opp stillingen som et resultat av konflikten. Skolen må i gang med nyansettelser. Arbeidet med revisjon av studieplanen som rektor hadde satt i gang fortsetter. Samtidig er det stemmer både innenfor og utenfor institusjonen som sier at sosialskolen aldri vil komme på bena igjen.

Forstander forberedte rettsaken sammen med lektoren. ”Som stab ble vi jo hele tiden orientert om de ulike prosessene i forløpet til rettssaken”. Skolen vant i 1982 i byretten. Saken ble anket til lagmannsretten hvor skolen tapte. Så kom saken til høyesterett, der det ble en enstemmig seier for skolen i hovedspørsmålet.

### 5.1.3 Lederkonflikten

Fortellingene jeg har hørt om denne konflikten er fragmenterte. Jeg synes det er vanskelig å få tak i hva som er konfliktens kjerne. Selv om dette ikke skulle være en personkonflikt, dreier det seg allikevel om en person.

Diakonhjemmet fikk en ny forstander i 1987. I en personfokuset fortelling vil også konfliktfortellingen starte der. Konflikter har gjerne en forhistorie og det kan være vanskelig å si akkurat når en konflikt begynner. En sak i 1995 utgjør et markert skille i denne historien. Konflikten resulterte i at forstander gikk fra stillingen, januar 1998.

Det siste avsnittet i Diakonhjemmets jubileumsbok som kom i 1990, er nærmest en beskrivelse av ”og så levde de lykkelig sammen alle sine dager” (Stave 1990:388ff). Under overskriften ”Samling og vokster” beskrives en organisasjon som skaper nye ting og har optimisme. Det som før var tre separate skoler, ble i 1990 slått sammen til ett høgskolesenter. Grunnsteinen for et nybygg ble lagt ned på hundreårsdagen (ibid:394).

Forstander beskrives som en dynamisk og sterk leder og han tillegges mye av æren for Diakonhjemmets positive utvikling. Det sies at det er ingen som har gjort mer på Diakonhjemmet på 5 år enn det han gjorde mellom 1987 og 1992. Hans lederstil var karismatisk og han var opptatt av åndelige anliggender. Konflikten kom til slutt til å stå mellom hovedstyret og forstander, men det er også klart at flere sterke personer i institusjonens virksomheter medvirket til konfliktforløpet.

Da det spisset seg til, handlet det om hvor vidt hovedstyret kunne ha tillit til forstander eller ikke. Det fortelles om flere saker og forhold som ledet til dette. I en avisartikkel kan en lese at det var sterkt delte meninger på Diakonhjemmet om årsaken til konflikten (Holbek 1997). Forstanderen uttalte til avisen at konflikten dypest sett dreide seg om ideologi. Til påstanden om at dette skulle være en personkonflikt sa han:

Det finnes ikke noen rene ideologiske og organisasjonsmessige forhold, fordi mennesker alltid er involvert. Jeg vil ikke se bort fra den menneskelige og personlige dimensjon. Men ved å redusere dette til en personkonflikt, gjør man et alvorlig feilgrep i forhold til virkeligheten (Holbek 1997)

Forstanderen skapte positivt engasjement med blant annet sitt fokus på åndelighet. Flere erfarte han som en leder med evne til å se mennesket. Det han stod for medførte imidlertid også motstand og ergrelse.

Ledergruppa ved høgskolen opplevde etter hvert hans lederstil som problematisk. Ved de øvrige virksomhetene i institusjonen ble også hans forhold til ledere etter hvert vanskelig. Dette knyttes blant annet til konkrete saker hvor det var stor uenighet.

Ansettelse av ny høgskolerektor i 1995 skapte uro i høgskolen. Forstander ønsket en psykolog i stillingen, men denne personen var ikke ønsket ved høgskolen. Det var motstand ved flere av avdelingene ved skolen til ansettelse av psykologen.

Forstander fikk vedtak om tilsetting igjennom i høgskolestyret, med fem mot fire stemmer. Før saken skulle opp til godkjenning i hovedstyret, sendte ledere ved høgskolen et brev til hovedstyret hvor de tok avstand fra vedtaket. Hovedstyret godkjente ikke tilsetting av rektor. Forstanders posisjon på høgskolen var svekket, og dette ble også et vendepunkt for forstanders forhold til hovedstyret.

Et par år etter rektorsaken led han på nytt et nederlag. Denne gangen gjaldt saken Diakonhjemmets internasjonale Senter (DiS) sin rolle ved Diakonhjemmet. Saken var oppe til behandling i hovedstyret mars 1997. DiS-direktør sa i uttalelse til hovedstyre at ”denne saken har et alvors- og konfliktpreg som ikke står i samsvar med det som isolert sett er selve DiS-sakens størrelse og betydning (Hovedstyret 18.03.1997). Hun beskriver en tillitskrise hvor det i DiS er en polarisering mellom forstander og hovedstyrets egne medlemmer på den ene siden og direktøren, en samlet stab og eksterne styremedlemmer på den andre.

I forstanders saksfremstilling til hovedstyret sies det at DiS må være integrert i Diakonhjemmets organisasjonsstruktur enten som primærstiftelse eller som del av en annen stiftelse. DiS-direktørens vurdering var at dersom DiS skal være en primærstiftelse må DiS bli vesentlig større. Forstander som også var formann i DiS-styret, sluttet seg ikke til direktørens analyse av situasjonen. I hovedstyremøtet kom det flere alternative forslag til vedtak i forhold til det som var fremlagt av forstander. Disse forslagene var blant annet begrunnet i at hovedstyret ikke burde fatte noe vedtak som forsterket konfliktsituasjonen. Etter prøveavstemming i styret trakk forstander sitt forslag og nestformannens forslag ble enstemmig vedtatt (Hovedstyret 18.03.1997).

Den siste konflikten med DiS gjorde forstanders posisjon svært vanskelig. Situasjonen ble drøftet i hovedstyremøte i april. Hovedstyrets formann og nestformann hadde møte med forstander før styremøtet i juni (Hovedstyret 10.6.1997). I dagspressen 12. juni 1997 var overskriften at forstander må gå fra Diakonhjemmet. Forhandlinger med forstander om hans fratreddelse stod på sakslista til hovedstyret i september (Hovedstyret 1.9.1997).

Det ble media-oppmerksomhet da det i november gikk ut pressemelding fra Diakonhjemmet om at forstander fratrer stillingen (Hovedstyret 8.12.1997). Høgskolerektor som siden august hadde vært fungerende forstander ble konstituert i stillingen.

## 5.2 *Hvilke perspektiver fremkommer i informantenes gjenfortelling av konfliktene?*

### **Hvilke av konfliktene kan informantene fortelle mest om?**

Konflikten som det har vært vanskeligst å få oversikt over, er den nyeste av de tre konfliktene, nemlig lederkonflikten. Aktørene som var sentrale i avslutningen av denne konflikten er ikke lenger medlemmer av organisasjonen. Denne konflikten vet informantene minst om sammenlignet med de øvrige to konfliktene. I en avisartikkel fremkom: ”Det er sterkt delte meninger på Diakonhjemmet om årsaken til konflikten” (Holbek 1997).

Informantene gir noe forskjellige forklaringer om hva som var årsaken til lederkonflikten; ”jeg har nok egentlig aldri helt visst hva som har skjedd. Det som har vært vår oppfatning... han var for from for Diakonhjemmet”.

Mye knyttes til personlighet og lederstil, men det gis få beskrivelser om hva som faktisk skjedde. Jeg har i stor grad måtte basere meg på sakspapirer og protokoller fra som grunnlag for gjenfortellingen. En informant sier at; ”der [mellom hovedstyret og forstander] foregikk det ting over tid, som ikke var like tydelig for de ansatte, i hvert fall ikke for meg.” Lederkonflikten skapte ikke det samme engasjementet blant de ansatte ved høyskolen som de to øvrige.

### **Sammenkobling av konflikter. Underliggende fortellinger**

Fagkonflikten og personalpolitikkonflikten kobles gjerne sammen, mens lederkonflikten blir fremstilt mer frittstående i forhold til de to øvrige konfliktene. På direkte spørsmål om fagkonflikten og personalpolitikkonflikten var en eller to konflikter svarer en av informantene: ”Jeg vil nok si at jeg opplever det som en konflikt med to høydepunkt.” Etter en samlet vurdering av refleksjon og informasjon fra informantene har jeg fremstilt dette som to konfliktfortellinger (5.1.1 og 5.1.2), hvor jeg påpeker at det er en sammenheng mellom disse to konfliktene.

Informantene har også fortalt om andre konflikter og hendelser som kobles til konfliktene. Dette er i dataanalysen kategorisert som *underliggende fortellinger*. De underliggende fortellingene fungerer som iscenesetting av konfliktene og som berettigelse av egen rolle eller handling.

### **Konfliktfortellingene og tilknytning til større fortellinger**

Informantene knytter konfliktfortellingene opp til større fortellinger. Konfliktene plasseres i *institusjonshistorier*: ”Jeg oppfatter konflikten som en del av institusjonshistorien som

enkelpersoner initierte”. Fagkonflikten plasseres også særskilt i forhold til den *akademiske utvikling*. ”Hvor veldig mange av fagmiljøene får denne sosiale vekkingen, i form av at vi jo får veldig mye faggrupper... Og det blir også et mye sterkere fokus i de teologiske miljøene”.

Videre plasseres fagkonflikten og personalpolitikkonflikten inn i *kirkehistorien*. ”Dette var viktig i et kirkehistorisk perspektiv” og konfliktene relateres også til *samfunnsutviklingen*.

Dette at studentene var engasjert av konflikten, det fortok seg ganske fort. Og så er det jo klart at 70 åra hadde sitt særpreg. 68-generasjonen med den politiske og sosialetiske vekkingen holdt jo seg langt utover 70-tallet fram mot 80-tallet.

### **Aktørperspektiv og selvforståelse**

Enkelpersoners motiv, ideer og handlinger kommer tydelig frem hos enkelte av informantene. Det fortelles om hvem som stod imot hvem og personer karakteriseres. Egne og andres begrunnelser og standpunkt blir gjengitt. *Endring i begrunnelse* og standpunkt blir uttrykt og historien og standpunkt blir *rekonstruert*. ”Det motstanderen vurderte da, kan jeg i dag være enig i”. ”Jeg tror nok kanskje at han har moderert seg noe der.”

En informant gir beskjed før intervjuet, om at vedkommende mener det samme som han uttrykte under konflikten. I løpet av intervjuet synes det som om informanten forsøker å *solidere standpunkt*. Dette skjer blant annet ved å knytte *underliggende fortellinger* og *større fortellinger* til konflikten. Denne informanten kan sies å være marginalisert i organisasjonen.

## **5.3 Hvordan skjer fortellingsoverføringen?**

### **Intern viderefortelling og intern kommunikasjons- og språkform**

Den interne videreformidlingen av hva som skjedde under konfliktene, foregikk i hovedsak under konfliktene. Med henvisning til personalpolitikkonflikten beskriver en informant den interne viderefortelling som følger:

Som stab ble vi jo hele tiden orientert om de ulike prosessene i forløpet til rettssaken, selve rettsforhandlingene. Når rettsforhandlingene foregikk var jeg tilstede når noen av de ansatte hos oss vitnet. Og det er klart det ble tatt opp på stabsmøter. Strategien ble presentert og den ble drøftet. Det er klart at vi var med som stab, hele veien.

Den interne kommunikasjon foregikk i følge informantene på ulike måter: Det var ”profesjonelle og formelle samtaler”, ”han fortalte meg at det gikk rykter”, ”han hadde da personlige samtaler med” ””, ble involvert uten å skulle være det” osv. Dataanalysen har gitt flere funn (kategorier) av kommunikasjons- og språkformer i forbindelse med konfliktene: Faglig samtale, formelle samtaler (for eksempel styrebehandling), vitne (i retten), personlige samtaler, hverdagsprat, personangrep, baksnakking/rykter, gjøn, spøk og bruk av metaforer.

Det er gitt få eksempler på intern viderefremidling av konfliktene mellom ansatte etter at konfliktene er avsluttet. Et av de få eksemplene er følgende:

Men på avslutningen til en ansatt som var... Da begynte vi å snakke noe om det, fordi det var en ny som begynte hos oss. Denne personen hadde fått høre om det på jobben sin... Det var kanskje ikke på selve avslutningsmarkeringen, men da begynte vi. Denne ansatte har vært med på alt. Det er det at historien er jo fascinerende...  
... Ja, og ikke som en konfliktfortelling, mer som en fortelling.

Det sies også at en ”fikk kjennskap til konflikten som student”. Til spørsmålet om hvor mye en i dag er opptatt av og snakker om de gamle konfliktene, er følgende uttalelse representativ:

Det er lite snakk om de konfliktene i dag... I den grad man snakker om dem, er det mest ut i fra en sånn historisk eller anekdotisk interesse. Det er jo morsomme historier å fortelle om. Konfliktene som sådan, som konflikter, er på en måte ikke veldig snakket om.

### **Historisk eller anekdotisk interesse**

I den grad man snakker om konfliktene, uttrykkes det at interessen er av historisk eller anekdotisk art. Det er *fortellinger som fascinerer*: ”en historie er interessant... og ikke som en konfliktfortelling, mer som en fortelling”. Viderefremidling knyttes også til *gode fortellere*; ”han er jo veldig god til å fortelle”. De informantene som har fortalt en fortelling flere ganger tidligere og har mye informasjon om konflikten, forteller en sammenhengende og livfull fortelling. Personer som har mindre kjennskap til konfliktene og som tidligere i liten grad har snakket om konfliktene, forteller historien mer oppsplittet og famlende. Fortellingsmåten gjenspeiler også persontypen. Noen er bedre fortellere enn andre og det er forskjell på hvor frittalende informantene er.

### **Ekstern viderefremidling**

I eksempelet knyttet til intern viderefremidling, ble det sagt at bakgrunnen for at en gammel konflikt ble tatt opp blant annet var ”fordi det var en ny som begynte hos oss. Denne personen hadde fått høre om det på jobben sin...”. Det foregår ekstern viderefremidling og en årsak til dette er at ”noen konflikter medfører media-oppmerksomhet”. Typiske utsagn knyttet til ekstern viderefremidling er; ”jeg vet mest om den konflikten jeg har lest om” og at en ble kjent med konfliktene via dagspressen.

Informanter som ikke var ansatt ved høyskolen under enkelte eller alle konfliktene, forteller at de har hørt om konfliktene via private kontakter som har vært knyttet til institusjonen: ”Jeg visste på mange måter om konflikten da en i familien jobbet på sykehuset.” En beskriver privat viderefremidling av personalpolitikkonflikten som følger:

Så derfor er det nok den [konflikten] jeg har vært mest opptatt av, og fordi jeg hadde en i familien som gikk her på den tida. - Og nok syntes det var ganske komplisert å være student og bli utfordret på så mange vanskelige spørsmål, som egentlige følte at hun ikke helt hadde forutsetninger for å bli så involvert i, som de gjorde som studenter. Så jeg har også hørt om det gjennom denne personen.

### **Viderefortelling til nykommere i organisasjonen**

Funn tilsier at nyansatte ikke er særlig interessert i gamle konflikter og at gamle konflikter ikke er noe som normalt kommer opp i hverdagspraten. På spørsmål om hvilken interesse en hadde for gamle konflikter som nyansatte, svarer en informant: ”Nei, det var på en måte et helt tilbakelagt stadium. Nei, det kan jeg ikke huske noen ting av. Tror ikke jeg var så veldig interessert i det, rett og slett.”

Denne personen ble ansatt etter at fagkonflikten og personalpolitikkonflikten var avsluttet, og var kjent med personalpolitikkonflikten før tilsetting. En annen informant som ble ansatt etter at alle tre konfliktene var avsluttet, og var kjent med personalpolitikkonflikten før hun begynte å arbeide ved institusjonen, svarer følgende:

Nei. Jeg var i hvert fall ikke det. Jeg har ikke noe inntrykk av at det har vært noe som andre har vært opptatt av eller har spurt om, av de som har begynt etter meg, eller samtidig med meg.

### **Fortellingstaushet**

Typiske utsagn fra informantene er at ”det er lite snakk om de konfliktene i dag” og fortellingstausheten knyttes til at en legger konfliktene bak seg og er opptatt av mer aktuelle utfordringer:

Men jeg tenker at vi må ha en utrolig evne til å være fleksible, vi mennesker. Som på en måte bare legger bak oss ting og jobber videre og så begynner vi på noe nytt. Så kommer det nye utfordringer. Å, ja, vi hadde denne konflikten. Og så gidder vi ikke på en måte å ta det opp igjen og snakke om det. Men om det er fordi vi ikke gidder eller fordi det er tabubelagt. Det vet jeg ikke. Jeg tror egentlig ikke det. Jeg tror at det er ikke det vi bruker tiden vår på, jeg tror det er litt sånne holdninger jeg. Men det er klart, at dersom du går til de gamle kara så er det klart at de vil ha mye å si om dette. Det tror jeg nok. Men det er litt sånn, at vi lever i en annen tid. Det var den tiden på en måte. Det blir litt historie ting.

## **5.4 Hvilken betydning har tiden for minnet?**

Fagkonflikten startet i 1972 og lederkonflikten fikk sin avslutning i 1997. Vi snakker om tre konflikter som startet og sluttet i et tidsrom for 10 til 35 år siden. Informantene forteller at konfliktene er ”ikke levende lenger” og at ”det er et tilbakelagt stadium”. Det fremkommer at en er *distansert til fortid* og har *fokus på nåtid*. En ansatt under lederkonflikten sier at ”det er vanskelig å huske” og gir uttrykk for at en *glemmer* hva som konkret skjedde. Det som

imidlertid huskes godt er at ”det var en vanskelig tid”. Det fortelles om mange *negative følelser* knyttet til konflikten, men også *positive følelser* knyttet til seire.

På den annen side kan personer som har vært sentrale i konfliktene fortelle svært detaljert om dem, selv om dette handler om hendelser langt bak i tid. Disse informantene har mye *lagret kjennskap* men sier også at ”en husker jo best sine egne ting og ikke så godt de andres sine ting.” De samme informantene kan fortelle mindre og har *lite kjennskap* om den nyeste konflikten. En person gir følgende begrunnelse: ”Den saken kjenner jeg ikke så godt, for da hadde jeg på en måte *distansert* meg fra det der... og drev med alle mulig andre ting.” En mindre sentral posisjon i organisasjonen oppgis som begrunnelse for at vedkommende var distansert i forhold til lederkonflikten.

Det fremkommer *blindsoner* i forhold til forløpet i konflikten som forklares som følger: ”Jeg var ikke tilstede, så jeg vet ikke hva som foregikk i de innerste sirkler”. På spørsmål om hvor lang tid det tar før en slutter å være opptatt av konfliktene, sier en informant: ”Jeg tror at det har noe med, om du har vært del av det.” Når fortellingene gjenfortelles fremkommer det i gjenfortellingen at det er *selektiv hukommelse* eller gjengivelse. Etter å ha fortalt detaljrikt om konfliktene, oppsummerer en av informantene fortellingen: ”Dette er jo en ganske forenklet historie.”

Sammenhengen *minne og erfaring* kan synes som mer viktig enn *minne og tid* for de personer som var involvert i konflikten. Studentens involvering i personalpolitikkonflikten illustrerer forholdet mellom minne og tid. En informant gir følgende bilde av hvordan konfliktene forsvinner ut av studentenes hverdag, gjennom at studentene kun er ved høgsolen i normalt 3-4 år:

Den første tiden etter 1980, så var det klart at det fortsatt var studenter på sosialskolen, som hadde vært del av konflikten. Sånn at de første årene etter konflikten, så var det i studentmassen... Så lå noe av konflikten der, kanskje et par år i ettertid. Mange av studentene var skeptiske til det lærerkollegiet som var der... Det gav seg etter hvert. Så de som begynte to til tre år etter at konflikten var avsluttet, noen av de kjente jo til konflikten, men de var ikke direkte involvert. Mange av de som søkte, hadde ikke tenkt på å søke da det var konflikt. Sånn at de hadde ikke oppfattet dette. Dette at studentene var engasjert av konflikten, det fortok seg ganske fort.

## **5.5      *Organisasjonens utvikling og oppdatert informasjon***

### **5.5.1      Dokumentasjon og struktur**

Funn tilsier at dokumentasjon og struktur har betydning for minne. En av informantene beskriver minne på denne måten:



I læring ligger det jo at det nedfeller seg på et eller annet vis som en slags form for hukommelse. Og den hukommelsen, som sagt, den kan ligge i... nedfelt i dokumenter eller strukturer.

Dokumentasjon har skjedd gjennom artikler og bøker, utredninger, saksfremstillinger, styrevedtak og rettsavgjørelse. Det faktum at konfliktene og debattene knyttet til konfliktene er skriftlig *dokumentert*, er en av årsakene til at flere personer er blitt kjent med konfliktene (jf. 5.3). Informantene har henvist til bøker som ble skrevet som resultat av debatten rundt Diasos-reform og abortloven. Staves fremstilling av ”Diakonhemssaka” som knyttes til abortloven, er preget av den heftige debatten som foregikk i dagspressen (Stave 1990:362ff). I refleksjonen som er gjengitt under Feltdagbok s 31, kobler informanten avdelingsinndeling, samarbeid og tidligere konflikter.

### **Sosio-teknisk system og konflikt**

Under konfliktene foregikk det *alliansebygging* og kontinuerlig *allianseendring blant annet* som følge av at en forsøkte å *etablere samarbeid* ved *relasjonsbygging*. Denne relasjonsbyggingen foregikk både via formelle strukturer; ”rektor stod sammen med ledergruppa” og via uformelle strukturer; ”nokon har snakka saman”.

”Konfliktene skapte motsetninger mellom *grupper* og *enkeltindivider*, hvor forholdet i stor grad var preget av *maktkamp*. *Arbeidsmiljøet* var preget av konfliktene: ”Konflikt som på mange måter forsuret hele skolens liv.”

*Styringsgrunnlaget* ble påvirket under lederkonflikten: ”Etter at han hadde tapt den striden, så hadde han tapt spillerommet”. Konfliktutviklingen knytter informantene til *ledelse* og *autoritær lederstil* samt *sterke personer* og hvor *sentral posisjon* personer hadde. *Lukkede prosesser* bidro til økt konfliktnivå. ”For det ble veldig dominert av en leder. Så får en en klan rundt. Folk som er for og som er imot”.

Det fortelles om *samarbeidsproblemer* i tilknytning til alle konfliktene. Flere av informantene gir eksempler på hvordan en ved høgsolen endret *uformell maktbase* ved å gjøre noen grep av mer *formell karakter*, som *personellflytting* mellom avdelinger. Disse grepene medførte også *endring* av *allianser* som var oppstått som følge av konfliktene. Funn beskriver at maktstrukturer har en formell side og en uformell side:

Du har andre verktøy og andre redskaper for å løse konflikter, når du er organisert som en organisasjon. I struktur her vil det si at man har ett styre. Man taler med en stemme, man taler ikke med tre stemmer. Så det er den ene siden ved det. Den andre siden er den uformelle siden. Du kan si at den formelle siden definerer hvem som skal ha makt og hvem som ikke skal ha den samme makten, ikke sant. Man definerer posisjonene, men det er ikke det samme som den reelle maktfordeling. Og det er klart at det er noen som har

større makt enn andre. Og det er det også viktig for organisasjonen å lære; hvem er det som spiller. Hvem er det egentlige lederskap i organisasjonen for eksempel. Det er klart å jobbe med sånne ting er også viktig, med tanke på om det oppstår uheldige konstellasjoner eller uheldige sider der, så er det noe å gjøre med den delen av det. Enten med det formelle, ved å regulere det uformelle med det formelle, eller gjøre noe med det uformelle.

Konfliktene foregikk i en utdanningsinstitusjon. Noen av funnene er konkret knyttet til at en høyskole var arena for konfliktene. Informantene forteller om spenninger mellom *fag og administrasjon* samt spenninger mellom *fag og tro*. Fagkonflikten innebar tydelig en *fagmiljøkonflikt* hvor det også var et spørsmål om *faglig dominans* ved høyskolen. En problemstilling i lederkonflikten sier en informant er knyttet til *høyskole og mangfold*: ”Det er klart at en jobber på en høyskole og skal ta høyde for mange.” Konsekvensen av fagkonflikten og personalpolitikkonflikten var blant annet *studentfrafall* på diakoniutdanningen.

#### 5.5.2 Hvilke endringsbehov ble påvist som følge av konfliktene?

”Konfliktene viste behov for noe nytt” er en typisk uttalelse. *Endringsbehov* ble påvist på flere områder i organisasjonen.

Fagkonflikten viste spenninger mellom det teologiske og det samfunnsvitenskapelige fagmiljøet ved høyskolen. Denne spenningen ble synliggjort gjennom konflikt mellom sosialskolen og den teologiske skolen om faglig profil. ”Det var Diasos-reform som uttrykk for et moderne samfunnsvitenskapelig syn på forholdet mellom skoledrift, tro og samfunn”. Dette blir også benevnt som utfordringer i det *tverrfaglige arbeidet* ved høyskolen:

Så sitter jeg med en opplevelse av at en har stått i store og sterke diskusjoner... man har blitt utfordret, -på dette med den diakonale forståelsen, i det faglige, i møte med det ellers tverrfaglige miljøet.

Personalpolitikkonflikten endte i rettssystemet og i denne prosessen ble det synlig at *vedtektene* var dårlig egnet til å uttrykke eller begrunne høyskolens *form og praksis*. ”Å møte i rettssalen med de vedtektene var en fadese.”

Fagkonflikten og personalpolitikkonflikten bidro til å vise at *organisasjonsformen* og *styringsformen* var problematisk, med tre styrever for en skole. ”Når man skulle bli enig om noe, så fordret det at alle styrene gjorde omtrent likelydende vedtak. Konflikten i seg selv var faktisk katalysator for at det ble fatta forskjellige vedtak”. Et element i konfliktene som trekkes frem av en av informantene, er ”forstanders betydning og rolle” i organisasjonen. I lederkonflikten kommer dette særskilt til uttrykk ved at forstander som styreleder i DiS-styret og høyskolestyret, mistet tilliten i begge disse virksomhetene.

Formelt og organisasjonsmessig var det tre enheter ved høyskolen og det var tre forskjellige kulturer. Konfliktene ble preget av skillet mellom disse tre kulturene, og da særlig mellom sosialskolen og den teologiske skolen. ”Samarbeidet mellom sosialskolen og den teologiske skolen ble vanskeliggjort under konflikten”. I tilknytning til konfliktene fortelles det at ”sykepleierskolen har hele tiden hatt en lav profil.” En annen informant uttrykker det på denne måten:

På sosialskolen var det nok en viss skuffelse på at sykepleierskolen ikke markerte seg... Det ble nok ansett som feigt at de ikke gikk ut og ikke tok standpunkt, både sykepleierskolen som avdeling og enkeltlærere der. De forholdt seg jo veldig passivt.

Alle konfliktene knyttes av informantene til et spørsmål om ideologi, grunnleggende prinsipper eller verdier for organisasjonen. En informant uttrykker det på denne måten:

Jeg tror at noen har fått mer fokus på noen områder som en kanskje ikke hadde fått til tidligere. Hva er viktig og hva betyr noe for meg. Hva er verdiene? Hva slags organisasjon jobber vi ved egentlig, det kommer jo tydelig frem i sånne konflikter.

Studiens funn viser at konfliktene tydeliggjorde hva som er viktig. En informant som ble ansatt etter at konfliktene var avsluttet sier:

At de har slåss for det de har trodd på, og sånn sett også fått det til. At det er viktig å slåss for det vi tror på, så ikke skolen vår eller Diakonhjemmet blir ødelagt, eller blir et dårlig sted, eller at det blir en dårlig utdanning.

### 5.5.3 Hvilke endringer kom som følge av konfliktene?

#### **Organisasjon**

*Endring av vedtektene* på 80-tallet knyttes til personalpolitikkonflikten. Vedtektene fra 70-tallet blir beskrevet som ”amatørmessige”: ”For de vedtekter vi hadde når vi møtte i rettssalen, var snekret sammen på en dag. Forstander og sykehusprest, hadde laget vedtekter amatørmessig rundt 1970”.

*Omgjøring av høyskolens organisasjonsform* i 2006 til AS, ble begrunnet i Universitets- og høyskoleloven og de krav som der stilles til styre som øverste organ for private høyskoler (Universitets- og høyskoleloven § 8-1). En informant knytter også omgjøringen av organisasjonsform til konfliktene. Organisasjonsformendringen fremstilles som et ledd i den historiske utviklingen som startet på 80-tallet med vedtektsendring og organisasjonsendring:

Der ligger spørsmålet om den konstruksjonen som Diakonhjemmet har hatt helt fra 70-tallet. Det at en er styreleder for én enhet, men bare sekretær for en overordnet enhet. Ved AS-konstruksjonen som en har gjort nå, er det tatt et grep for å minke på det der.

Den strukturelle utviklingen som skjedde ved høgsolen kan synliggjøres ved følgende uttalelse:

Å møte i rettssalen med de vedtektene var en fadese. Så vi gjorde en kjempejobb med vedtektene og organiseringen... Rettssaken gjorde jo at vi skjønte at vi også må se litt nærmere på hvordan vi fremstår også formelt. Og da på nivået mellom vedtektene og det vi gjør i klasserommene. Så vi fikk jo en læring på at det var nødvendig å synliggjøre våre standpunkter og dokumentere dem. Vi fikk jo på 80-tallet en del konflikter med statlige råd for sosialutdanning for det at planene våre var for kristelige. Vi fikk den biten. Hele organisasjonsarbeidet vi gjorde på 80-tallet for å stramme opp organisasjonen og lage moderne vedtekter og ny forretningsorden, og slå alt dette her sammen, var på en måte en læring av det. Og ønsket om å kjøre ting sammen organisasjonsmessig fra atskilte skoler og atskilte styrer. Så det er jo på en måte en logisk videreføring av en atomisering. Så en har lært en del organisasjonsmessig. En har lært en del faglighet.

En informant uttrykker at *organisasjonsendringen* i 1990 kom som følge av konfliktene. En annen informant moderer forståelsen av at organisasjonsendringen i 1990 kom som følge av konfliktene, men at konfliktene muligens framskyndte den:

Men jeg opplevde ikke det [konfliktene] som en hovedbegrunnelse for sammenslåingen. Jeg tror nok at man så det som en mulighet til å få løst det som en følge av sammenslåingen, men ikke som en hovedbegrunnelse i seg sjøl. ... man ønsket en strammere styring av virksomheten. Og så håpet man vel at det skulle løse seg på miljøsidene, og samarbeidet på det faglige og pedagogiske også.

Det blir også henvist til at forstander som ble ansatt i 1987 hadde evne til å gjennomføre organisasjonsendringen.

*Flytting av personell* mellom avdelinger i kjølvannet av konfliktene, er en annen organisasjonsmessig endring to av informantene nevner. For eksempel "... ansatt på Diasos, flyttet fra Diasos og over til Diatehs en periode. Han stod jo for noe annet enn mange andre på Diatehs stod for."

Sosialsolen drev etter- og videreutdanning og forskningsvirksomhet. Ved organisasjonsendringene i 1990 ble disse virksomhetene egne avdelinger, slik at høgsolen fikk fem fagavdelinger i 1990 (jf. Figur 1 og Figur 2). Det beskrives en *fusjonsprosess* mellom avdelingene etter sammenslåingen til en høgsolen: "Etter hvert som tiden går er det jo en fusjonsprosess, som på en måte gjør at det blir fredelig." I kontrast til beskrivelsen av forholdet mellom enkelte av avdelingene under fagkonflikten, forteller en informant:

Jeg opplever ikke at jeg er redd for å ta kontakt med noe miljø fordi jeg er usikker på hva slags relasjon de har til meg eller oss på avdelingen. Så egentlig er jeg veldig nysgjerrig på hva andre driver med i institusjonen... det er mer sånne praktiske greier på at man ikke er blitt kjent. Fordi man blir så opptatt av det som skjer.

Flere av informantene beskriver utviklingen av organisasjonen som en *profesjonalisering* av organisasjonen. ”Jeg tror det er mer formelle systemer for å ordne opp i og er tydeligere på hvem som bestemmer hva. Det er blitt en mer profesjonalisert organisasjon.” Dette blir blant annet begrunnet med at Diakonhjemmet Høgskolen ble, som en av landets første, akkreditert<sup>9</sup> av NOKUT i 2005. ”Det er jo en skole som fikk sin akkreditering for sin kvalitet, både faglig og administrativt. Det synes jeg er det beste beviset for at man har fått til å jobbe konstruktivt videre.”

Oppsummert er den strukturelle utviklingen som har skjedd i følge informantene blant annet vedtektsendring, endring av organisasjonsform, organisasjonsanalyse, maktstrukturendring, utvikling av fag-/undervisningsplan og bedre konflikthåndteringssystem.

### **Undervisnings- og forskningsaktivitet**

Informantene i undervisnings-/forskerstillinger beskriver en *bevisstgjøring* på det faglige området ved høgskolen og en *kvalitetsheving*. Dette er særlig en følge av fagkonflikten og personalpolitikkonflikten. *Fagprofileringen* knyttes sammen med *profileringen av Diakonhjemmet* som institusjon. En informant gir følgende eksempel på profilering:

Jeg vet ikke om det er en konsekvens av konfliktene, men denne helt tydelige profileringen av at en ønsker å være en institusjon som tar troen til folk på alvor synes jeg er veldig tydelig manifestert i at en både har en studentprest og en studentdiakon i miljøet.

To av informantene er særlig opptatt av at det skjedde en *faglig forskyving*. En av disse gir følgende beskrivelse:

I den mannlige tradisjonen, hvor kallet og kallsbevissthet og etterfølgelsesperspektivet var veldig tydelig, så det ble veldig brudd... Nettopp fordi en blir mer opptatt av at diakoni dreier seg om sosial omsorg enn av teologi. Sånn at det blir en sånn faglig forskyvning av tyngdepunkt på denne institusjonen, har jeg oppfattet det som.

En av informantene har også bakgrunn fra en sammenlignbar institusjon. Vedkommende foretar en sammenligning av den tverrfaglige utviklingen som har foregått ved Diakonhjemmet Høgskole og utviklingen ved den andre institusjonen:

Jeg opplever at en ikke har tatt nok..., at en ikke har jobbet nok med diskusjonen [ved den andre institusjonen], som gjør at kanskje skillet blir større [der]. Mellom de som føler de har jobbet en del med diakonien og diakonibegrepet og hva diakonibegrepet skal være i dag og de som overhodet ikke har gjort det.

---

<sup>9</sup> Akkreditering, se s 3.

## Organisasjonskultur

På spørsmål om hvordan konfliktene har nedfelt seg i kulturen, understreker to av informantene at det er *individet som lærer*. ”Det er personer som lærer. Og sånn sett kan man jo si at om noen av oss har lært mye av dette her.”

Det skilles mellom de som har erfart konfliktene og de som ikke har denne erfaringen. Begrepet ”de gamle og de nye” er også benyttet for å sette personer i bås. Det er gitt flere eksempler på at enkeltpersoner og grupper er blitt *konfliktbelastet* som følge av konfliktene. I et eksempel vises det hvordan det får konsekvenser i senere konflikter:

Hos oss så brukte de begrepet ”de gamle og de nye”... Så der ble jo ordene brukt helt bevisst for å sette noen i en bås. Som bare var de gamle, som bare var mosegrodd, og som ikke hadde evne til fornyelse.

Det snakkes om ”den generasjonen som har vært her lenge”. Selv om det fremstilles noen skillelinjer mellom ”de gamle og de nye” i organisasjonen, sier en nyansatt om konfliktene at:

Det må jo naturligvis ha lagt føringer, selv om folk skifter. Jeg tror jo alltid at man står på skuldrene til sine forfedre. Og noe av dette bærer en med seg. Og det er klart at dette her, det er stort, og det er klart at en person kommer ikke inn og snur helt skuta. Det tror jeg ikke.

Informantene nevner at en endring i organisasjonen som er kommet som følge av konfliktene, er at en i større grad *aksepterer mer enn en sannhet*. Dette kommer frem gjennom uttalelser som uttrykker at det er åpenhet for ulike meninger i organisasjonen. En informant oppsummerer det på denne måten:

Sånn generelt tror jeg at den viktigste lærdommen en får fra konflikter er å tore å stå i en dialog sammen, tore å lytte til hverandre og tore å bevege seg, ut i fra sine egne vanntette skott.

Det fremkommer også at forholdet mellom høgskolen og Stiftelsen kan ha endret seg som følge av konfliktene, og at det er blitt et mer politisk preget forhold mellom høgskolen og Stiftelsen:

Nå virker det nesten som om at en nesten er konkurrenter med Stiftelsen. Ikke at Stiftelsen blir en konkurrent akkurat, men sånn mer... Ikke så mye en samarbeidspartner, men mer en politisk part. Som man må klare å overbevise eller overtale eller...

## Mentalitet

Bevisstgjøringen som skjedde ved Diakonhjemmet knyttes av informanter til utviklingen i det diakonale landskapet: ”Det har vært en spennende bevisstgjøring i det diakonale miljøet, ved at noen brøt med den tradisjonelle forståelsen.” Det beskrives at ved Diakonhjemmet ble det foretatt *tydelige valg*, ved at *viktige standpunkt* ble avgjort gjennom konfliktene. ”Så vi

fikk jo en læring på at det var nødvendig å synliggjøre våre standpunkter og dokumentere dem.”

Og at når du står i konflikter, så blir på en måte ting reinskåret litt. Du ser på en måte alternativene, litt tydeligere, og du blir tvunget inn i vurderinger som kanskje ellers ikke ville vært så skarpskårne. Og som kanskje gjør at du ser også hvilke veivalg du skal gjøre fremover, tydeligere. Selv om disse konfliktene har vært såre og vonde, kanskje også for enkeltpersoner og for organisasjoner, så har de kanskje på en måte, ja, kanskje på en del punkter, hjulpet hele organisasjonen eller deler av organisasjonen til å se ting klarere. Hva er det egentlig vi ønsker å være og stå for.

Det som utkrystalliserer seg som budskapet i konfliktfortellingene, er at her har en våget å ta konflikter og en har vunnet. Typiske uttalelser fra informantene er: ”Organisasjonen tåler en konflikt” og ”det går an å gjennomleve en konflikt”. Dette bildet av *konflikttrygghet* er ikke helt entydig. Det gis også beskrivelser i retning av *konfliktvegring*. Konfliktvegring begrunnes i at ”de som hadde frontet mange konflikter ble lei” eller ”trøtt av konflikter” og det henvises til at en ble ”mindre konfliktorientert på 90-tallet”. *Konfliktfaring* har gitt forståelse av hva konflikter er og hva de gjør:

Det er jo det vi har sett som en lærdom: Kamp om hegemoniet gjør at du ikke greier den fruktbare faglige samtalen som du skulle ha... Det er klart at når disse konfliktene var på det hardeste, så var det jo sånn at det var jo krig i landsbyen. Det er ingenting som er verre enn det.

En *selvhøvdende* mentalitet i organisasjonen kommer frem hos alle informantene. En relativt nyansatt uttrykker det på denne måten: ”Jeg synes det virker veldig gigantisk alt mulig, det blir litt sånn gigantomani preget for meg... Det er så kjempestore perspektiver for alt mulig”. En med lenger fartstid i organisasjonen gir følgende beskrivelse av sosialskolen etter fagkonflikten og personalpolitikkonflikten:

Det var en veldig pågangsholdning, pågangsmot blant de som var blitt igjen som drev skolen videre, og det var en del nye ansatte som fikk en stor betydning for den videre... Men jeg opplever jo at organisasjonen har kommet styrket ut av disse konfliktene... Jeg vet ikke om det [selvbildet] ble så veldig rokket ved selve konflikten, og det var noe man ønsket å videreføre. Så de som ble igjen og de nye som kom, kjempet for å holde oppe kvaliteten, og vedlikeholde de verdiene som var skapt fra 72 av.

#### 5.5.4 Behovet for oppdatert informasjon

En av informantene poengterer at ”en blir ikke ferdig med konflikten dersom en ikke får ny erfaring eller oppfatning av organisasjonen.”

For eksempel pakistanere som er innvandrere i Norge er mer konservative enn folk som blir boende igjen i Pakistan, for de er med i sin egen samfunnsutvikling. Norske innvandrere i Amerika er mer konservative enn nordmenn i Norge. For man er ikke med

i... Man beholder kanskje det man hadde... De som har gått ut har ikke vært med i en videreutvikling. For eksempel hun som hadde sluttet, hun som mente at og trodde at det fortsatt var sånn. Når de ikke opplever det som skjer videre, så tror de at... Det er jo egentlig interessant. For de som hadde sluttet, noen av de som jeg tok hovedfag sammen med, og som begynte her før meg, og som sluttet fordi de ikke likte seg. Noen av de... de har jeg jo snakket med etterpå: Hallo, det er jo ikke sånn nå. Og jeg har klart å oppdatere dem, og de har jo også hørt andre som sier det; at nå er det så fint å være her. Men hvis de ikke får ny og oppdatert informasjon, så tror de fortsatt at det er slik som det var når de slutta.

I denne uttalelsen uttrykkes det at organisasjonen har utviklet seg videre og at nå-situasjonen er forskjellig fra situasjonen slik den var under konfliktene. Denne beskrivelsen av utviklingen i organisasjonen stemmer overens med hva øvrige informanter sier. Det fremkommer imidlertid også at tema i konfliktene *fremdeles er et spørsmål* gjennom at ”posisjonene er der, men ikke konfliktene”. En informant uttrykker dette noe sterkere ved å fremheve at det *fremdeles er spenninger* i spørsmålene: ”Jeg synes nok at det ligger der latent fremdeles. Spenningen. Ja, og ikke bare her. Men innenfor diakoniforståelsen.”

### **Psykologiske faktorer**

Et forhold som skiller informantene med uttalelsene *fremdeles er et spørsmål* og *fremdeles er spenninger*, er i hvilken posisjon de har i organisasjonen. Posisjonene kan beskrives som henholdsvis integrert og marginalisert.

Det fremkommer at både medlemmer av organisasjonen som gikk ut av organisasjonen på et tidspunkt da det var konflikt og personer som har observert konfliktene fra utsiden, kan ha fått en *konfliktbetont organisasjonsoppfatning*. Informant som observerte konfliktene fra utsiden sier følgende:

Jeg føler at jeg er godt mottatt og er veldig fornøyd ved å være her. Og det er morsomt, fordi at jeg kanskje trodde at det lå mer spenninger her fortsatt, fordi jeg hadde en forståelse av historien om alle disse spenningene.

Denne informanten sier også at vedkommende hadde *fordommer* som uttrykker hvordan det i omgivelsene kan oppstå en *konfliktbetont organisasjonsoppfatning*:

... jeg, ut i fra nettopp å ha litt fordommer, kall det gjerne det, på at Diakonhjemmet kanskje fortsatt strevde med denne integreringen av teologien og sosialfagene... Det synes jeg har vært veldig morsomt å komme hit og få avkreftet noen av disse fordommene mine. Og se at de jobber med hva det vil si å være en diakonal høyskole inn i veldig mange ulike perspektiv.



## 6 Diskusjon og konklusjon

### 6.1 *Hvilke konfliktfortellinger fortelles om organisasjonens konflikter?*

Fagkonflikten og personalpolitikkonflikten var konflikter som på mange måter var vevd inn i høgskolens liv da de stod på som verst. Lederkonflikten synes ikke å ha hatt den samme effekten i høgskolen. Det kan forklares med at den oppfattes som mer personorientert og var knyttet til nivået over høgskolens daglige ledelse. Undersøkelsens funn gir følgende momenter for at en konflikt blir godt husket:

- Nærhet: Konflikt som en har vært aktør/involvert i
- Tydelighet: Konflikt hvor konfliktspørsmålet har vært tydelig for de fleste
- Drama og oppmerksomhet: Konflikt som har medført ekstern oppmerksomhet
- Dokumentasjon: God og tilgjengelig skriftlig dokumentasjon fra konflikten
- Relevans: Konflikt hvor en opplever sammenheng til eget arbeid eller egen virksomhet

I informantenes gjenfortelling fremkommer underliggende fortellinger som forstås som en del av forhistorien til konfliktene. Dette samsvarer med funn i forskningsprosjektet om konflikter og konflikthåndtering ved et norsk sykehus (Skjørshammer 2002 III:9).

Underliggende fortellingene har også funksjon av å være iscenesettende og som berettigelse av egen rolle eller handling.

Forskningsprosjektet om konflikter ved et sykehus viser at en konfliktfortelling kan karakteriseres ved at det er avvik i fremstillingen av konfliktens ”plot” (ibid:10). Slike avvik er ikke så markert i fagkonflikten og personalpolitikkonflikten. Informantene har vektlagt ulike forhold og hendelser ved konfliktene, men disse beskrivelsene står ikke i skarp motsetning til hverandre. Konfliktene gikk over flere år og hendelsesforløpet er innholdsrikt. I den grad informantene kjenner konfliktene er det samsvar i fremstillingene om hva som var uenigheten, hva som stod på spill og hvorfor det gikk som det gikk.

I lederkonflikten har jeg imidlertid funnet større avvik i fremstillingen av konfliktens ”plot”. Dette kan skyldes at konflikten har vært mindre åpen enn de to øvrige. Et annet moment er at lederkonflikten var mer personliggjort, konflikten kan derfor kalles en ”varm konflikt” i motsetning til de to øvrige som kan kalles ”kalde konflikter”. Dette er også benevnt som henholdsvis affektive og kognitive konflikter (s 16).

Når en kommer i konflikt gjennom tilhørighet til en gruppe, dreier det seg om ”kalde” konflikter. Disse konfliktene innebærer en fellesskapsramme, og de er oftere interessekonflikter der en strides om knappe goder. De varme konfliktene innebærer et

personliggjort, identifiserende element og berører selvoppfatningen (Sørensen & Grimsmo 1996:8)

Beskrivelsen av konfliktutviklingen i lederkonflikten er preget av karakteristikk av sentral person på en helt annen måte enn i to øvrige konfliktene. I fagkonflikten og personalpolitikkonflikten er beskrivelsene av konfliktsituasjonene mer knyttet til grupper, selv om det også der er enkeltpersoner som peker seg ut. Disse konfliktene er allikevel mer tydelige verdikonflikter, hvilket gjerne preger kalde konflikter (ibid:8)

Fagkonflikten og personalpolitikkonflikten foregikk for 20-35 år siden. I forskningsprosjektet om konflikter ved et sykehus er det gitt et eksempel på at det ble fulgt en konflikt som oppstod i løpet av feltarbeidet (Skjørshammer 2002 III:6). I lang tid etter konfliktslutt synes det som om det i større grad tilstrebes å gi en balansert fremstilling i gjenfortellingen. Det kan forklares med at dette er fortellinger som mange kan fortelle om. Fortellingene om konfliktene er også fortalt flere ganger og den dominante fortellingen kan allerede ha ”vunnet” posisjon i organisasjonen (ibid:14). ”Mannsmot og tenarsinn” (Stave 1990) og delvis ”Engasjert for mennesket” (Finnseth 2004), har plassert konfliktene i en sammenheng som bidrar til et meningsfullt hele i den narrative strukturen (Skjørshammer 2002 III:16). I en retrospektiv gjenfortelling sies det at en fortelling omfatter de tidligere fortellingene. Fortellingene blir redigert ut i fra dagens synspunkt (Czarniawaska 1997:65).

I tillegg til tidsperspektivet kan konfliktene ved høgsolen karakteriseres ved å være åpent kjent og de er ikke lenger aktuelle som konflikter. Når det gjelder fagkonflikten og personalpolitikkonflikten, synes det ikke som om det i dag ligger et behov hos ansatte for å forklare og forsvare reaksjoner, slik det beskrives hos Skjørshammer:

When a conflict become manifest, there is a pressing need on the part of the participants to explain and defend any emotional reaction or disruptions caused by the manifestation. The presentation of divergent stories seems to fill such a function. At the same time, the participants have a need to reach an outcome of the conflict according to one's wishes (Skjørshammer 2002 III:6).

Sentrale aktører i slutfasen av lederkonflikten er ikke lenger en del av organisasjonen. Behovet for å forklare og forsvare reaksjoner plasseres tidsmessig til når en konflikt blir manifestert. Å fortelle om konflikter som er avsluttet, har ikke samme funksjon som å fortelle om konflikter som ikke er avsluttet eller som man opplever ikke er avsluttet. En opplever ikke at en annen part hindrer en i å oppnå mål, verken kognitivt eller følelsesmessig. Det er fortalt om mange sterke følelser knyttet til konfliktene, men disse følelsene er en i stor grad ferdig med. Det påpekes et perspektivvalg hos deltagerne som får fram størst mulig avstand mellom egne ønsker og her og nå (ibid:14). Et slikt perspektivvalg kan knyttes til at en er deltager i en

pågående konflikt. Materialet i denne undersøkelsen viser at en er distansert til fortid og har fokus på nåtid. Dersom konflikten kan knyttes til at tema fremdeles er et spørsmål eller en utfordring innen et område eller for institusjonen kan det i gjenfortellingen gjenkjennes perspektivvalg hvor en får frem avstanden mellom egne ønsker og faktisk situasjon. Hvordan informantene knytter konfliktfortellingene til større fortellinger, er interessant i denne sammenhengen. Det synes som om større fortellinger benyttes for å legitimere hvor viktig tema i konfliktene fremdeles er, for eksempel i forhold til kirkehistorien eller utviklingen på høghskolen.

In addition to providing the legitimacy for telling another smaller story, the larger story may also provide the norms, justification and selection of arguments, used in the smaller story (ibid:13)

Personer som kan karakteriseres som noe marginalisert i organisasjonen, viser større motivasjon for å befestе standpunkt. Større fortellinger blir også benyttet for å legitimere ståsted. Selv om resultatet av konflikten er gitt, kan det ligge et ønske om å posisjonere seg i forhold til en større fortelling. I denne sammenhengen kan en gjenkjenne perspektivvalg som får fram størst mulig avstand mellom der en står og ønsket situasjon (ibid:13).

## **6.2     *Hvordan belyser konfliktfortellingene organisasjonslæring?***

Fortellingenes rolle er å beskrive hva som skjedde og gi sammenheng og mening til hendelsesforløpet. Konfliktfortellingens funksjon og perspektiv knyttet til gamle og avsluttede konflikter, kan sies å være preget av tolkning av hvilken betydning konfliktene har hatt. Læring basert på erfaring kommer implisitt frem i disse fortellingene. Avgjørende er i hvilken grad disse fortellingene gir mening i dag.

Some events in the organization tell a lot about the organizational culture... When a employee comes across something that he or she might find odd, and goes to his or her coach or colleague for advise or an explanation, a story about previous significant event in the organization is often used to put the occurrence into perspective. Thus the stories are carries of meaning or sense-making in the organization (Nymark 1999:177).

Ut i fra forståelsen om at organisasjonens fortellinger går inn i organisasjonsminnet, blir spørsmålet om hvordan konfliktfortellingene belyser organisasjonslæring et spørsmål om hvordan organisasjonen husker og glemmer. Det er videre et spørsmål om hva som huskes i organisasjonen eller hva minnet består av.

Begivenhetene og hendelsene som organisasjonens medlemmer opplevde påvirket organisasjonens medlemmer, slik det er beskrevet i Nymarks illustrasjon (Figur 7. s 23). Det som imidlertid ikke fremkommer i hans illustrasjon, er hvordan konflikter kan påvirke

omgivelsene gjennom ekstern viderefortelling, og hvordan dette kan komme tilbake til organisasjonen og påvirke organisasjonsminnet.

#### 6.2.1 Hvordan organisasjonen husker og glemmer

##### **Fortellingsoverføring mellom mennesker**

Organisasjonsminnet påvirkes av fortellingsoverføring mellom mennesker. Det innebærer også at det må være et visst antall mennesker som kan fortelle disse fortellingene. Meningen fremkommer i en dynamisk sosial prosess (s 15). Den interne viderefortellingen i utdanningsinstitusjonen foregikk i hovedsak under konfliktene. Hendelsene påvirket også omgivelsene og medførte at personer som ikke var medlemmer av organisasjonen også fikk overført viten om konfliktene. Dette inngår ikke i organisasjonsminnet. Noen av disse personene har senere blitt medlemmer av organisasjonen og har dermed bidratt til å øke organisasjonsminnet.

Fortellingene blir i liten grad videreført til nykommere i organisasjonen. Det kan forklares med at organisasjonen har utviklet seg i en retning hvor disse fortellingene ikke skaper mening hos medlemmene (Nymark 2007:152). Mening kan ikke forstås uavhengig av kontekst (s 15). Interessen for konfliktfortellingen sies å være anekdotisk. Det er den korte og poengterte fortellingen som synes å være av størst interesse. Forskningsprosjekt knyttet til organisasjonsfortellinger i Hewlett-Packard viser at ikke alle fortellinger er lange og innholdsrike. ”Actually the best might be the short ones. They are short and precise, and with a clear message or moral.” (Nymark 1999:176). Funn tilsier imidlertid at personer med erfaring fra konfliktene har en helt annen interesse for detaljene.

Dersom fortellinger om gamle avsluttede konflikter fortelles til nyere medlemmer, er det i relasjon til aktuelle hendelse eller forhold. Et eksempel på dette er en avslutningsmarkering for en ansatt som hadde vært lenge i organisasjonen. Vedkommende hadde erfart disse konfliktene. Interessen for fortellingene var knyttet opp til denne medarbeider og hva denne medarbeideren hadde erfart. En avslutningsmarkering kan også i seg selv bringe frem både følelser og refleksjoner som kan motivere til å forstå sammenhenger. Mine funn tyder på at relevans er et moment for at en fortelling skal skape mening. Dersom en ser sammenheng til eget arbeid eller egen virksomhet, lever en konflikt lenger i organisasjonsminnet enn om en ikke opplever en slik sammenheng. Dette kan sies om fagkonflikten og personalpolitikkonflikten som beskrives som mer vevd inn i høgskolens liv enn lederkonflikten.

*Relevans* er også knyttet til i hvilken grad konfliktspørsmålet har vært tydelig for de fleste. I tilknytning til fagkonflikten og personalpolitikkonflikten ble det skrevet utredninger og flere artikler. Konfliktene medførte ekstern oppmerksomhet. *Drama* knyttet til konfliktene og *dokumentasjon* bidrar til at innholdet i disse konfliktene huskes bedre enn lederkonflikten.

Funnene mine tyder på at tidens funksjon for organisasjonsminnet ganske enkelt er at tiden medfører at organisasjonens medlemmer skiftes ut. Dette illustreres ved hvordan konfliktene forsvant ut av studentenes hverdag, siden studentene er ved høgskolen en begrenset tid. Organisasjonsminnet reduseres, det vil si organisasjonen glemmer, ved at medlemmer går ut av organisasjonen. Dette kan kalles avlæring (Nymark 2007:152).

De som har gått ut av organisasjonen glemmer nødvendigvis ikke. Tidligere medlemmer av organisasjonen som har gått ut av organisasjonen i en konfliktperiode, bærer gjerne med seg en konfliktbetont oppfatning av organisasjonen. Denne oppfatningen kan avvike sterkt fra den oppfatningen organisasjonens medlemmer har av organisasjonen og det som er virkeligheten. En blir ikke ferdig med konflikten dersom en ikke får ny erfaring eller oppfatning av organisasjonen. Forutsetningen for å kunne få ett nytt bilde av situasjonen er å være med i en utviklingsprosess. Erfaringslæring er et stikkord i denne sammenhengen. Personer som går ut av en organisasjon i forbindelse med en konflikt har en fortelling å fortelle. Denne fortellingen får ikke slipt seg på samme måte som fortellingene som fortelles internt i organisasjonen. Personer som går ut av organisasjonen er mye mer "selveier" i forhold til en egen fortelling. Fortellingene som fortelles internt blir etter hvert mer tilpasset hverandre.

Forskning på konflikter i organisasjoner sies å ha fokusert på to fakta: For det første at konflikter oppstår innenfor organisasjonsmessige rammer. For det andre at konflikter oppstår i en prosess når organiserte mennesker skal oppnå felles mål. (Putnam 2006:235). Konfliktene ved utdanningsinstitusjonen viser også at konflikter oppstår fordi det er gjensidig avhengighet mellom mennesker. Den organisasjonsmessige rammen utgjør ikke nødvendigvis fysiske og psykologiske grenser for konflikten. Overskridelsen av de organisasjonsmessige er et moment i forhold til hvordan man husker og glemmer konflikter, ved at fortellinger også "vandrер ut" av organisasjonen.

### **Minne og dokumentasjon**

Dersom organisasjonsminnet kun er avhengig av at mennesker husker, vil turnover være årsak til at organisasjonen glemmer. Undersøkelsen peker på at organisasjonsminnet også påvirkes av dokumentasjon og strukturer. I hvilken grad for eksempel avisartikler kan sies å

inngå i organisasjonsminnet, er et spørsmål om hvor vidt artikkelen er tilgjengelig for organisasjonens medlemmer. Avisartikkelen som det er referert til i lederkonflikten var tilgjengelig for meg fordi denne var en del av sakspapirene til hovedstyret. Gjennom sakspapirer ble informasjon lagret og var derfor mulig å hente frem og viderefortelle.

Strukturer har både en formell og en uformell side. Den formelle siden er normalt dokumentert som organisasjonskart eller andre beskrivelser av organisasjonen, og inngår som en del av organisasjonens dokumentasjon. Den uformelle siden er mer nedfelt i hodene til folk, og er en del av det kulturelle kartet.

### **Oppsummering**

Hvordan høgskolen husker og glemmer konfliktene kan oppsummeres som følger:

1. Konflikten påvirker organisasjonens medlemmer og personer utenfor omgivelsene.
2. Konfliktfortellinger fortelles internt og blir en del av organisasjonsminnet.  
Relevans/mening, tydelighet, drama og dokumentasjon bidrar til viderefortelling.
3. Det foregår ekstern viderefortelling fordi konflikten er åpen og fordi organisasjonens medlemmer forteller eksternt.
4. Organisasjonens medlemmer og personer utenfor organisasjonen bidrar til at konfliktfortelling blir dokumentert. Dokumentasjon som blir ”funnet” og vurdert som relevant, kan medføre intern gjenfortelling og gå inn i organisasjonsminnet.  
Dokumentasjon kan bidra til ekstern viderefortelling.
5. Personer utenfor organisasjonen som allerede kjenner fortellingen (jf. 3 og 4), bidrar til å øke organisasjonsminnet dersom de blir medlemmer av organisasjonen, eller ved å påvirke organisasjonens medlemmer.
6. Organisasjonen ”glemmer”, ved at personer går ut av organisasjonen og at konfliktfortellingene ikke lenger gir mening.

#### **6.2.2 Hva minnet består av**

Det er allerede påpekt at den beste fortellingen er den presise fortellingen som får frem et klart budskap eller moral. Konfliktfortellingenes funksjon i organisasjonsminnet kan sies å være å formidle det kulturelle kartet. Dette er noe som synes å fremkomme tydeligst i fortellingene fra høgskolen. Hewlett-Packard-studien sier noe av det samme; ”organizational stories are what make the tacit nature of a culture explicit” (Nymark 1999:156).

Essensen i konfliktfortellingen kan sies både å ha et klart uttrykt budskap og et budskap som ligger implisitt i fortellingene som symbolsk makt. Konfliktfortellingene bidrar til å styre

oppmerksomheten mot hendelser og særtrekk ved organisasjonen. Fortellingene kan sies å være strukturerte og strukturerende redskaper for forståelsen av organisasjonskulturen (Bourdieu 1996:42). Fortellingene om konfliktene ved høgsolen peker på hendelser og egenart ved organisasjonen. De er også et resultat av hvordan en ser på organisasjonen og mening er påvirket av kulturell enighet (s. 15). Selv om nykommere ikke nødvendigvis kjenner hele konfliktfortellingene, er de gjerne kjent med eller blir kjent med at det har vært konflikter ved høgsolen. Hendelsene og egenarten kan kort sies å være: Vi har vågd å ta konflikter og vi har kommet styrket igjennom dem. Fagkonflikten uttrykker at sosialskolen etablerte et faglig grunnlag for videreutviklingen av høgsolen. Konflikten innebar at institusjonen markerte seg i det diakonale landskapet i Norge og den bidro til en faglig forskyvning av diakoniforståelsen ved høgsolen. Personalpolitikkkonflikten viser videre at her kjører vi prinsippene helt ut, og gjerne til høyesterett om det er nødvendig. Vi slåss for det vi tror på, og det nytter. Ved denne institusjonen tar en også konflikt med øverste leder hvilket lederkonflikten blant annet uttrykker.

Grunnleggende antagelser og handlingsverdier i organisasjonen kan sies å være organisasjonens mentalitet. Høgsolens mentalitet kan beskrives med uttrykket ”en står ikke med lua i hånda”. Under overflaten har mentaliteten flere og ulike fasetter. Skillelinjene mellom ”de gamle og nye” synes å kunne gå både innad i avdelinger og på tvers av avdelinger. Avdelingene kan ha sine subkulturer. Samme person kan være en del av en subkultur på en avdeling og en historisk subkultur på tvers av avdelinger. Det synes som om fagkonflikten og personalpolitikken er konfliktene som i størst grad har bidratt til dette. Disse konfliktene er også benevnt som kalde konflikter og var tydelige verdikonflikter. I følge Sørensen og Grimsmo har slike konflikter ”historisk sett, hjulpet til å bekrefte bevisstheten om å være i en identifiseringsgruppe, et *vi* (meg som en i en *gruppe yrkespersoner*)” (Sørensen & Grimsmo 1996:9). Identifiseringsgruppen blir også gjenkjent av de som står utenfor gruppen. Denne gjenkjenningen kan også medføre at noen blir plassert i bås på en måte som ikke oppleves som saksvarende.

Undersøkelsen tilsier at en selvhevdende mentalitet er blitt styrket eller kommet som følge av konfliktene. Denne selvhevdende mentaliteten blir også oppfattet som litt anstrengt og en kan se spor av konfliktvegring som følge av konfliktene. Noen vil kunne kalle dette organisasjonstraume som følge av konflikt.

Konflikterfaringen har gitt forståelse av hva konflikter er og hva de gjør. ”Krig i landsbyen” er et uttrykk som er blitt brukt. Fortellingene får frem at læringen som følge av konfliktene kan inneholde paradokser. Det er pekt på at organisasjonen har både

konflikttrygghet og konfliktvegring, som er to ord som står i motsetning til hverandre (s. 15). Rekonstruering av standpunkt i informantenes gjenfortelling har vist hvordan en forsøker å legitimere egne handlinger og standpunkt i konflikten samtidig som en skal få dette tilpasset til resultatet av historien. Dette kan forstås ut i fra behovet om å skape et meningsfullt hele. Mening er knyttet til hvordan individet oppfatter og tolker det som blir uttrykt. Czarniawaska påpeker at paradoksene ikke er en egenskap ved det sosiale system, men et resultat av at en benytter logisk analyse som observasjonsverktøy. Refleksjon skaper paradokser, mens handling krever at de blir fjernet (Czarniawaska 1997:169).

Sammenligningen som en av informantene gjør av høgskolen med en annen institusjon, uttrykker også at Diakonhjemmet Høgskole står i samme tradisjon som øvrige diakonale institusjoner. Identitetsmessig er høgskolen knyttet til det ”diakonale miljøet”. Et særpreg ved Diakonhjemmet ligger i beskrivelsen av *mentaliteten* og ikke nødvendigvis i *identiteten*. Mentaliteten kan skille seg fra enkelte andre institusjoner innenfor samme tradisjon og samme identitetsmessig forankring. Det skilles derfor i denne framstillingen mellom en institusjons identitet og mentalitet. Historien om opprettelsen av institusjonen og om den tradisjon institusjonen står i, er en del av den identitetsbærende historien. Identiteten er knyttet til at dette er en tradisjonsrik institusjon som står i en sammenheng med andre organisasjoner både i Norge og i utlandet. Vi snakker her om identitet i forståelsen av at en kan se grunnleggende likheter mellom diakonale institusjoner, og videre hvordan diakonale institusjoner skiller seg fra andre institusjoner og organisasjoner. *Konfliktfortellingene* inngår i denne sammenhengen som *mentalitetsbærende* fortellinger i institusjonen. Mentaliteten kan imidlertid gå over til å bli en del av identiteten, og bli noe som skiller institusjonen fra andre diakonale institusjoner.

Meningsskaping skjer ubevisst (s. 16) og mentaliteten kan være et uttrykk for styrende verdier (s. 21).

### **6.3     *Hva har konfliktene bidratt med i forhold til organisasjonslæring?***

#### **Singel-loop og double-loop læring**

Funnene mine tilsier at konfliktene påviste endringsbehov på flere områder i organisasjonen. Dette er ikke i seg selv så overraskende, da en konfliktprosess kan beskrives som en problemløsende atferd som ikke resulterer i et akseptabelt resultat (Skjørshammer 2001:10). Dersom en organisasjon har ideologiske uenigheter, strukturelle problemer eller uklare forhold, vil en konflikt kunne bidra til å synliggjøre disse ytterligere. Vi kan si at konfliktene bidro til *oppdagelse av mismatch* i organisasjonen (jf. Figur 4). Oppdagelse av mismatch er ikke i seg selv læring, men er en betingelse for læring. Læring kan oppstå under



to forhold. For det første skjer læring når en organisasjon oppnår det som er planlagt. For det andre kan påvisning av forhold som medfører at organisasjon ikke oppnår det som er planlagt, sette i gang en læringsprosess (Argyris 1999:67). Det ble påvist utfordringer på blant i det tverrfaglige arbeidet, vedtektene samt i organisasjonsform og styringsform. Konfliktene hadde også negativ effekt på samarbeidsforholdene og arbeidsmiljøet ved høgsolen.

En skal stille spørsmål om det må en krise til for at verdier skal kunne komme i fokus. Det fremholdes at konfliktene tydeliggjorde hva som er viktig. Det som er verdifullt ønsker en å ta vare på. Endringsbehovet kan også fremstilles som en motsetning til ønsket om å bevare det som fungerer. Utfordringer eller avvik i forhold til dette kan derfor ses på som mismatch. Her ligger det en spenning knyttet til om konflikter faktisk bidrar til å oppdage mismatch eller isteden bidrar til å bevare det som i utgangspunktet anses som match.

Det ble satt i gang et arbeid med profesjonalisering av vedtektene. Det er ikke gitt noen beskrivelse av at det ble foretatt endringer i organisasjonens forståelse av det substansielle innholdet i vedtektene. Endring av vedtektene er derfor knyttet til organisasjonsmessige justeringer. I tillegg til profesjonalisering syntes det behov bedre formalisering av vedtektene. ”For de vedtekter vi hadde når vi møtte i rettssalen, var snekret sammen på en dag.” En organisasjons vedtekter er relativt grunnleggende for en organisasjon. Det kan derfor stilles spørsmål om de vedtektsendringer som ble gjort burde vært karakterisert som endring i styrende variabler, og dermed double-loop læring. Funnene mine tilsier ikke at det i dette arbeidet ble gjort noe med tenkningen om hva slags organisasjon dette skulle være. Utfordringen var at gjennom rettssaken ble det påvist at vedtektene ikke stemte med ”terrenget” slik organisasjonen beskrev det. Det var en diskrepans mellom slik organisasjonen fremstod formelt overfor omgivelsene hva som faktisk skjedde på høgsolen. Dette ble det rettet opp i. Den endring av mismatch som ble foretatt gjennom vedtektsendringen benevnes derfor som single-loop læring. Den samme vurderingen har jeg foretatt i forhold flytting av personell som skjedde mellom avdelingene i kjølvannet av konfliktene. Her er det imidlertid interessant å stille spørsmålet om flytting av personell medførte double-loop læring hos noen personer. Funn tilsier at noen personer endret begrunnelser og standpunkt som følge av ny avdelingstilknytning. Personellflytting kan bidra til å endre normer og dermed kultur, og kan sies å være double-loop læring.

Materialet mitt tilsier at en fikk læring ved å synliggjøre og dokumentere standpunkt. Dette knyttes til fagkonflikten og personalpolitikkonflikten. Fagkonflikten og personalpolitikkonflikten var konflikter som i særlig grad medførte en debatt internt i organisasjonen og med omgivelsene. Debattene skyldtes at en tok en åpen konflikt på

spørsmål som en mente var viktige. Funnene mine viser at det ble foretatt tydelige valg ved at viktige standpunkt ble avgjort. Dette bidro til å tydeliggjøre hva institusjonen står for. Fagkonflikten og personalpolitikkonflikten medførte at det ble stilt spørsmål ved de styrende variablene for organisasjonens virksomhet, og at disse kom opp til vurdering. Konkret medførte det at hovedstyret i fagkonflikten fattet vedtak om at ansatte kunne arbeide på institusjonen uavhengig av syn på et sosialetisk problem. Personalpolitikkonflikten medførte vedtak om høgskolens personalpolitikk. Double-loop læring skjer når mismatch blir korrigert etter at man først har undersøkt og vurdert de styrende variabler (Argyris 1999:68). På basis av dette kan det sies at konfliktene medførte double-loop læring.

Organisasjonsendringen som skjedde i 1990 kan også knyttes til den mismatch som ble oppdaget gjennom konfliktene. Det er imidlertid også argumentert for at denne organisasjonsendringen ville ha skjedd uansett. Endring av organisasjonsstruktur kan bidra til å endre normer og dermed kultur. Store organisasjonsendringer krever double-loop læring. Det er beskrevet en fusjonsprosess mellom avdelingen etter sammenslåingen til en høgskole og at det er blitt mer samarbeid på tvers mellom avdelingene. Andre beskrivelser i materialet tilsier at det motsatte har skjedd. Det kan være ulike årsaker til at det synes som om det er en motsetning i funnene mine vedrørende hvilken effekt konfliktene har fått for samarbeidet mellom avdelingene. Ulike personer kan referere til ulike konflikter og ulike avdelinger. Forskjellige subkulturer og avdelingskulturer kan være en forklaring. Det kan uansett ikke ut fra mine funn konkluderes entydig om hvordan samarbeidskulturen ved høgskolen er. Fagkonflikten og personalpolitikkonflikten hadde en tydelig skillelinje mellom avdelinger. De avdelingene som har vært tydelig involvert i fagkonflikten og personalpolitikkonflikten kan synes å være de som i dag er minst preget av interne stridigheter.

Forskningsavdelingen og etter- og videreutdanningsavdelingen ble opprettet i 1990. Disse avdelingene kan ses på som en videreføring eller omorganisering av den forsknings- og etter- og videreutdanningsvirksomhet som tidligere hadde foregått ved sosialskolen. Ved opprettelsen av disse avdelingene ble også personell fra avdelingene som hadde erfaring fra konfliktene flyttet over til de to nye avdelingene. Disse to avdelingene har ikke vært vesentlig belyst i denne undersøkelsen. Med tanke på omorganiseringsprosessen som foregår i 2007, kunne det vært interessant å belyse dette nærmere. Det er rundt disse avdelingene det i dag synes å være størst uenighet knyttet til organisasjonsmessig plassering.

Organisasjonsstrukturen påvirker i hvilken grad konflikter bidrar til organisasjonslæring. Målsettingen må være å styrke avhengigheten mellom parter og redusere grensene. Dette kan

gjøres ved å omstrukturere eller kombinere avdelinger og etablere tverrfunksjonelle/-faglig team (Robbins 1993:651).

### **Modell I- versus modell II-organisasjon**

Krigsmetaforen er brukt om konfliktene ved høgsolen. Materialet mitt viser at situasjonen i organisasjonen under konfliktene var preget av maktkamp. I lederkonflikten er det gitt beskrivelse av lukkede prosesser som var med på å forsterke konflikten. Jeg har fått funn som uttrykker at den selvhevdende mentaliteten en kan finne i organisasjon noen ganger kan tippe over. Konflikt oppstår når en opplever at en annen part hindrer en i å oppnå ens mål. Det kan derfor synes nærliggende at det å definere mål og prøve å oppnå dem kan komme til å prege handlingsstrategien i en konfliktsituasjon, samtidig som konfliktens dynamikk bidrar til et ønske om å maksimere egen vinning og minimere tap. Ut i fra hvilke styrende verdier som ligger til grunn for handlingsstrategiene er det fare for at organisasjonen kan bli en modell-I organisasjon under konflikt. Den selvhevdende mentaliteten som er påvist ved høgsolen, kan medføre at en handler i samsvar med de verdiene som en selv vurderer som rasjonelle. En har erfart at en har vunnet tidligere og har fått selvforståelsen av at en kan vinne kamper. Fallgruben kan bli ” vi har rett og vil få det som vi vil denne gangen også”. Dette gir liten motivasjon til å se saker fra flere sider. Modell-I verdiene gir handlingsstrategien hvor en understreker egen posisjon for å bevare kontroll, hvor normene og aktørene er defensive. Konsekvenser for læring er selvbekreftende og selvoppfyllende prosesser (Argyris 1999:180). Omorganiseringprosessen som høgsolen står midt i, kan være en prøvestein. Gjennom denne vil det kunne vise seg om høgsolen er preget av modell-I-verdiene eller modell-II-verdiene.

Konfliktene ved høgsolen var åpne konflikter. En gjemte seg ikke bak tradisjon og etablert praksis, men tok en åpen konflikt. En måtte synliggjøre og dokumentere standpunkt. Gjennom konflikten ble ”ting renskåret”, og det er også uttrykt at en ble tvunget inn i vurderinger som uten konfliktene ikke ville vært tatt frem. Dette peker på læringsorienterte normer som blant annet bygger på valid informasjon og frie og informerte valg (ibid:182). Høgsolens læringsevne og konstruktiv jobbing blir blant annet begrunnet med at en som landets første ble akkreditert av NOKUT i 2005. Dersom en slik utvikling skal kunne fortsette må en også ha en konstant evaluering av handling i forhold til valg.

## 6.4 Oppsummering

Konfliktfortellingene er en retrospektiv forklaring av konfliktene og er en del av organisasjonsminnet. Fagkonflikten og personalpolitikkonflikten var ”kalde” konflikter hvilket kan forklare at det ikke er funnet fremtredende avvik i fremstillingene av konfliktenes ”plot”. En ”varm” konflikt kan gi større avvik, også i lang tid etter at konflikten er avsluttet. Med tiden distanserer en seg fra konflikten og fokus er på det som skjer nå. Det er den korte og poengterte fortellingen som synes å ha størst interesse, så lenge det er noen som husker den.

Det er i denne fremstillingen pekt på noen momenter for at konfliktfortellinger lever videre i minnet. Disse momentene kan også være med på å forklare i hvilken grad en kan lære av konflikter. Konfliktfortellingene vandrer inn og ut av organisasjonen. Personer som går ut av en organisasjon under konflikt tar gjerne med seg en konfliktbetont organisasjonsoppfatning. Organisasjonen endrer seg med tiden og fortellingene i organisasjonen blir redigert ut i fra dagens situasjon.

Hvordan utviklingen av organisasjonsminnet kan knyttes til organisasjonslæring, er blant annet et spørsmål om hvor viktig hendelsene har vært for organisasjonen og hvor relevante de er i dag.

Gjennom konfliktfortellingene blir det beskrevet trekk ved organisasjonskulturen. Jeg har påvist at konflikter kan synes å ha bidratt til etablering av subkulturer samt har forsterket identifiseringen i forhold til grupper. Konfliktene kan også belyse forholdet mellom integrering og marginalisering i organisasjonen.

Oppfatninger er kulturbestemt og konfliktfortellingene er mentalitetsbærende fortellinger. En selvhevdende mentalitet kan være et tveegget sverd. Den har sin styrke men har også sine faremomenter.

Konfliktene kan sies å ha fått frem hva som er viktig i organisasjonen og har bidratt til tydeliggjøring av organisasjonen. Fortellinger kan spille en viktig rolle i verdiarbeidet da fortellingene formidler mer enn bare en historie.

Gjennom konfliktfortellingene er det blitt pekt på læring i organisasjonen. Konfliktene kan ha bidratt til en profesjonalisering av organisasjonen. Faglig forskyvning og tverrfaglig utvikling ved høgsolen er også blitt knyttet til konfliktene. Det er beskrevet organisasjonsmessige justeringer og endringer i styrende variabler. Det er påvist trekk ved høgsolen knyttet til både modell-I verdier og modell-II verdier, i Argyris og Schöns organisasjonslæringsteori.

Det at konfliktfortellinger knyttes til større fortellinger kan bidra til læring ved at en ser ting i sammenheng og innebære en åpen undersøkelse av forhold. På den annen side kan kobling av konfliktfortellinger til større fortellinger benyttes for å understreke egen posisjon og dermed bidra til selvbekreftende og selvoppfyllende prosess.

Konfliktfortellingene reflekterer bruksverdier og styrende variabler. Bevisstgjøring rundt styrende verdier kan være et bidrag til en prosess mot avlæring av uhensiktsmessige styrende verdier og utvikling av læringsorienterte normer.

## Referanser

- Alvesson, Mats (1993): *Cultural perspectives on organizations*. Cambridge University Press.
- Argyris, Chris (1999): *On Organizational Learning*. Blackwell.
- Boje, David M: (2001): *Narrativ Methods for Organizational & Communication Research*. Sage Publications
- Bourdieu, Pierre (1996): *Symbolsk makt*. Oslo: Pax Forlag
- Czarniawska, Barbara (1997): *Narrating the Organization. Dramas of Institutional Identity*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Dreu, Carsten De (1997): Produktive Conflict: The Importance of Conflict Management and Conflict Issue. *I: Dreu, Carsten De and Vilert, Evert Van De (1997): Using Conflict in Organizations*. Sage Publications.
- Dreu, Carsten De and Vilert, Evert Van De (1997): *Using Conflict in Organizations*. Sage Publications.
- Easterby-Smith, Mark and Asaujo, Luis (1999): Organizational Learning: Current Debates and opportunities. *I: Easterby-Smith, Mark, Asaujo, Luis and Burgoyne, John (eds.): Organizational Learning and the Learning Organization. Development in Theory and Practice*. Sage Publications.
- Finnseth, Asle (2005): *Engasjert for mennesket. Innsteg i Diakonhjemmets historie 1890 – 2000*. Forlaget Snorre AS
- Glaser, Barney G and Strauss, Anselm (1999): *The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research*. New York : Aldine de Gruyter
- Hatch, Mary Jo (1997): *Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press.
- Hatch, Mary Jo (2001): *Organisasjonsteori. Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Holbek, Jan Arild (1997): *Flere uløste konflikter ved Diakonhjemmet*. Vårt Land 26.11.1997
- Jacobsen, Dag Ingvar (2000). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Kimsey, William D; Trobaugh, Sallye S; McKinney, Bruce C; Hoole, Emily R; Thelk, Amy and Davis, Susan L (2006): *Seven –Phase Model of Conflict: Praktikal Applications for Conflict Mediators and Leaders*. Conflict Resolution Quarterly, vol 23, no. 4. Wiley Periodicals Inc and the Association for Conflict Resolution.
- Lant, Theresa; Hollingshead, Andrea And Kieser, Alfred (2006): *Call for papers. Special Issue on Organizational Memory: The Dynamics of Organizational Remembering and Forgetting*. Organization Studies, page 1223-1224, Volume 27, Number 8. August 2006. SAGE Publications.
- Mauno, Hanne (2006): *Avholdsmannen*. Dagsavisen 01.03.2006
- Nordhelle, Grethe (2006): *Mekling. Konfliktforståelse og konflikthåndtering*. Oslo: Gyldendal akademisk
- Nymark, Søren R. (1999): *A Discourse on Organizational Storytelling: Crating Enduring Values in a High-tech Company by Storytelling. Ph.D. Dissertaion*. Dept. of Business Studies. Aalborg University. February 1999.
- Nymark, Søren R. (2007): Historiefortellinger i organisasjoner. *I: Nordhaug, Odd og Kristiansen, Hans-Ivar (red): Retorikk, organisasjon og ledelse*. Oslo: Forlag 1
- Pedersen, Anne Reff (2006): Når helte bliver skurke og ofre til anorme skapninger – mytefortellinger i sykehusorganisationen. *I: Nordiske Organisasjonsstudier. 3-2006*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Putnam; Linda L. (1997): *Productive Conflict: Negotiation as Implicit Coordination. I: Dreu, Carsten De and Vilert, Evert Van De (eds): Using Conflict in Organizations.* Sage Publications.
- Repstad, Pål (1993): *Mellom nærhet og distanse.* Universitetsforlagets Metodebibliotek. Oslo
- Reve, Torger og Nordhaug, Odd (1987): *Konflikt, organisasjon og personalledelse. I: Nordhaug, Odd (red): Strategisk personalledelse. Menneskelige ressurser i omstilling.* Oslo: TANO
- Robbins, Stephen. P. (1993): *Organizational behaviour: concepts, controversies and applications.* Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Schein, Edgar H (1987): *Organisasjonskultur- og ledelse. Er kulturendring mulig?* Mercuri Libro Forlag.
- Senge, Peter (1991). *Den femte disiplin.* Hjemmets Bokforlag.
- Sims, David (1999): *Organizational Learning as the Development of Stories: Canons, Apocrypha and Pious Myths. I: Easterby-Smith, Mark and Burgoyne, John and Araujo, Luis (eds): Organizational Learning and the Learning Organization.* Sage Publications.
- Skjørshammer, Morten (2001): *Co-operation and conflict in a hospital: interprofessional differences in perception and management of conflicts.* Journal of interprofessional care. Vol. 15, No. 1, 2001.
- Skjørshammer, Morten (2002): *Getting to Cooperation: Conflict and Conflict Management in a Norwegian Hospital.* Göteborg: Nordiska Hälsovårdshögskolan.
- Skjørshammer Morten (2002 III): Article III. Understanding Conflicts between Health Professionals: A Narrativ Approach. *I: Getting to Cooperation: Conflict and Conflict Management in a Norwegian Hospital.* Göteborg: Nordiska Hälsovårdshögskolan.
- Smircich, Linda and Morgan, Gareth (1998): *Lederskap: Å förvalte mening.* Magma, Årgang 1, Nr 6.
- Sortland, Nils og Einarsen, Ståle (2004): *Mellommenneskelige konflikter: årsaker og kommunikasjonsmønstre. I: Einarsen, Ståle og Skogstad, Anders (red.): Det gode arbeidsmiljø.* Bergen: Fagbokforlaget
- Stave, Gunnar (1990): *Mannsmot og tenarsinn. Det Norske Diakonhjem i hundre år.* Oslo: Det Norske Samlaget
- Strand, Torodd (2001): *Ledelse, organisasjon og kultur.* Bergen: Fagbokforlaget.
- Sørensen, Bjørg Aase og Grimsmo, Asbjørn (2001): *Värme og kalde konflikter i det nye arbeidslivet.* Oslo: Tiden Norsk Forlag
- Tietze, Susanne; Cohen. Laurie; Musson, Gill (2003): *Understanding organizations through language.* London: Sage Publications.
- Tjosvold, Dean (1997): *Conflict within Interdependence: Its Value for productivity and Individuality. I: Dreu, Carsten De and Vilert, Evert Van De (eds): Using Conflict in Organizations.* Sage Publications.
- Weick, Karl E. and Westely, Frances (1996): *Organizational Learning: Affirming an Oxymoron. I: Clegg, Stewart R; Hardy, Cynthia and Nord, Walter R (eds): Handbook of Organization Studies.* Sage Publications.
- Aadland, Einar (1994): *Kultur i helse-, sosial- og utdanningsorganisasjonar.* Samlaget.
- Aadland, Einar (2004): *Den truverdige leiaren.* Oslo: Det Norske Samlaget.

## **Materiale fra Diakonhjemmet**

Vedtekter for Det norske Diakonhjem.

Vedtekter for Diakonhjemmet Høgskole AS

Protokoller og sakspapirer med vedlegg for hovedstyret for Det norske Diakonhjem, 1977,  
1979, 1997, 1998

Protokoller fra skolestyret for sosialskolen, 1979

Arkivmateriale knyttet til personalpolitikk ved Diakonhjemmet



# Vedlegg

## Vedlegg I Tillatelse og søknad om gjennomføring av undersøkelsen

E-post 13.11.2006:

Mastergradsstudent Elisabeth Solvang

Eg stadfester med dette at du får tilgjenge til og høve til å bruka det materialet som det er søkt om som nødvendig datagrunnlag for oppgåva i samband med mastergradsstudiet i Verdibasert leing.

Eg vil ynskja deg lukke til med eit utfordrande og spennande arbeid!

Med helsing

Idar Magne Holme  
Administrerende direktør/forstandar

---

**Fra: Elisabeth Solvang**  
**Sendt: 9. november 2006 08:36**  
**Til: Idar Magne Holme; Harald Askeland**  
**Emne: Søknad om tillatelse**

**Administrerende direktør Idar Magne Holme**  
**Rektor Harald Askeland**

Jeg henvender meg som mastergradsstudent ved Verdibasert ledelse ved Diakonhjemmet Høgskole. Masteroppgaven har følgende arbeidstittel: "Konflikter som organisasjonslæring", med følgende problemstilling: "Hva har konflikter bidratt til i forhold til organisasjonslæring ved Diakonhjemmet". Veileder er direktør Morten Skjørshammer.

Oppgavens metode vil basere seg på dokumenter og tekster fra Diakonhjemmet og Diakonhjemmet Høgskole. Videre planlegger jeg intervju av ansatte, eventuelt tidligere ansatte. Prosjektet er avgrenset til konflikter i perioden 1970-2000. Dette innebærer at jeg vil knytte forskningen til konflikter før jeg ble ansatt ved Diakonhjemmet. Innsamlede data fra ansatte vil bli behandlet slik at det sikres anonymitet.

Jeg har muntlig fått tillatelse av administrerende direktør Idar Magne Holme til å foreta denne undersøkelsen samt tilgang til arkivmateriale.

Jeg ber herved om skriftlig tillatelse fra høgskolen og stiftelsen til å gjennomføre denne undersøkelsen med tilgang til arkivmateriale. Som personalsjef har jeg tilgang til personalarkivet. Dette arkivet er unntatt offentlighet. Jeg ber også om å anledning til å benytte denne tilgangen i forbindelse med mitt prosjekt.

Med vennlig hilsen  
Elisabeth Solvang

## Vedlegg II      E-post henvendelser til informanter

### Eksempel 1:

**Fra:** Elisabeth Solvang  
**Sendt:** dd.måned.åååå kl  
**Til:** Navn  
**Emne:** Forskningsundersøkelse

Navn

Jeg henvender meg som mastergradsstudent ved Verdibasert ledelse, hvor jeg skriver en masteroppgave om konflikter ved Diakonhjemmet Høgskole og hvordan tidligere konflikter har nedfelt seg i organisasjonskulturen. Det er avgrenset til tre utvalgte konflikter i perioden 1970 – 2000. Veileder er Morten Skjørshammer.

Jeg har fått tillatelse fra administrerende direktør Idar Magne Holme og rektor Harald Askeland til å gjennomføre denne forskningsundersøkelsen.

I denne undersøkelsen benytter jeg intervju, og jeg lurder derfor på om jeg kan få anledning til å intervju deg. Jeg er interessert i dine beskrivelser og vurderinger.

Intervjuet vil ta ca 1 time, maks 1 ½ time. Dersom du aksepterer det, ønsker jeg å ta lydopptak av intervjuet. Jeg vil slette lydopptaket når oppgaven er ferdig og det er kun jeg som skal lytte til lydopptaket. Lydopptaket vil bli brukt for å transkribere fra lyd til tekst. Skriftlig materiale vil bli anonymisert. I søknaden til adm.dir. om tillatelse til å gjennomføre undersøkelsen, ble det forutsatt at innsamlede data fra ansatte vil bli behandlet slik at det sikres anonymitet.

Jeg vil ta kontakt med deg pr. telefon for å snakke nærmere om dette og eventuelt avtale tidspunkt for intervju.

Med vennlig hilsen  
Elisabeth Solvang

### Eksempel 2:

**Fra:** Elisabeth Solvang  
**Sendt:** dd.måned.åååå kl  
**Til:** Navn  
**Emne:** Forskningsundersøkelse

Navn

Til daglig er jeg personalsjef ved Diakonhjemmet Høgskole. Jeg henvender meg nå som mastergradsstudent ved Verdibasert ledelse, hvor jeg skriver en masteroppgave om konflikter ved Diakonhjemmet Høgskole og hvordan tidligere konflikter har nedfelt seg i organisasjonskulturen. Det er avgrenset til tre utvalgte konflikter i perioden 1970 – 2000. Veileder er Morten Skjørshammer.

Jeg har fått tillatelse fra administrerende direktør Idar Magne Holme og rektor Harald Askeland til å gjennomføre denne forskningsundersøkelsen.

I denne undersøkelsen benytter jeg intervju, og jeg lurder derfor på om jeg kan få anledning til å intervju deg. Jeg er interessert i dine beskrivelser og vurderinger.

Intervjuet vil ta ca 1 time, maks 1 ½ time. Dersom du aksepterer det, ønsker jeg å ta lydopptak av intervjuet. Jeg vil slette lydopptaket når oppgaven er ferdig og det er kun jeg som skal lytte til lydopptaket. Lydopptaket vil bli brukt for å transkribere fra lyd til tekst. Skriftlig materiale vil bli anonymisert. I søknaden til adm.dir. om tillatelse til å gjennomføre undersøkelsen, ble det forutsatt at innsamlede data fra ansatte og andre vil bli behandlet slik at det sikres anonymitet.

Jeg vil ta kontakt med deg pr. telefon for å snakke nærmere om dette og eventuelt avtale tidspunkt for intervju.

Med vennlig hilsen  
Elisabeth Solvang

## Vedlegg III      Intervjuguide

### Start:

*Hvorfor vil jeg snakke med deg?*

Masteroppgave i Verdibasert ledelse.

Tema for denne oppgaven er innenfor området konflikter og organisasjonslæring. Temaet vil bli behandlet gjennom en undersøkelse av i hvilken grad og hvordan konflikter har bidratt til organisasjonslæring ved Diakonhjemmet/Diakonhjemmet Høgskole.

Jeg har til hensikt å få avdekket hvordan konflikter har nedfelt seg i kulturen ved Diakonhjemmet/Diakonhjemmet Høgskole.

Jeg har valgt konflikter fra perioden 1970 – 2000. Øvre grense er satt for å ikke inkludere konflikter fra min ansettelsestid ved Diakonhjemmet. Fra denne perioden har jeg valgt å ta utgangspunkt i 3 konflikter.

Jeg er interessert i dine beskrivelser og vurderinger.

*Hvor lang tid vil det ta?*

1 – 1 ½ time. Kan vi gå litt over hvis det blir aktuelt?

*Anonymt.*

Vil slette tapen når oppgaven er ferdig. Det er kun jeg som skal lytte til tapen. Vil anonymisere skriftlig materiale.

### Selve intervjuet

*Delspørsmål 1:      Kan du fortelle det du vet om konflikten(e)?*

- Årsak/tema
- Aktører
- Posisjon
- Utvikling
- Konklusjon

Har din vurdering (begrunnelse av standpunkt) endret seg over tid?

*Delspørsmål 2:      Hvordan har disse konfliktene nedfelt seg i kulturen ved Diakonhjemmet Høgskole?  
Hvorvidt og hvordan har konfliktene medført endring?*

I hvilken grad blir konfliktfortellingene fortalt ved skolen?  
Hvordan (og når) blir konfliktfortellingene fortalt?

Fra ditt synspunkt: hva har konflikten(e) gjort med skolen? Mht.:

- Lederskap?
- Makt?
- Samarbeid?
- Sosial stil/kultur?
- Mentalitet?

I hvilken grad har konflikter medført endring i artefakter (for eksempel retningslinjer, prosedyrer, organisering, arbeidsform mv.)

I hvilken grad finnes det aspekter som en ikke kan snakke åpent om?

Hva har høgskolen lært av konfliktene? / Hvordan kan man lære av konflikter? / I hvilken grad lærer organisasjoner av konflikter? / Hva kan organisasjoner lære av konflikter?

### **Avslutning**

Takk for intervjuet.

Spør om det er mulig å ta kontakt igjen hvis det er noe som er uklart.